

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

مركز البحوث في الإقتصاد التطبيقي من أجل التنمية
CENTRE DE RECHERCHE EN ECONOMIE APPLIQUEE POUR LE DEVELOPPEMENT



CREAD



**COLLOQUE INTERNATIONAL
MONDIALISATION
ET MODERNISATION DES ENTREPRISES**

Ghardaïa, 25 - 26 & 27 janvier 2000

Centre de **Volume II** en Economie
Appliquée pour le Développement

**CREAD
DOCUMENTATION**

DATE D'ENTREE
N° D'ORDRE **RPC/077**

Ce colloque a bénéficié de l'aimable contribution des entreprises suivantes :

**Air Algérie – Khalifa Airways – GEMA – Naftec – SNTR - LCTP
ENASC - Fromagerie Le-Berbère – ENACT – Groupe Fondal**

RESTRUCTURATION ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS A SONELGAZ

Par: FERDI Abdelhamid
Chef de département management et organisation
SONELGAZ

INTRODUCTION

SONELGAZ a entamé, depuis environ trois années, une série de réflexions et d'actions sur son devenir organisationnel par rapport aux changements multiples que connaît son environnement aux plans international, national et sectoriel.

Cette réflexion s'est inscrite dans une démarche anticipatrice pour préparer l'Etablissement à conduire ses propres changements. S'agissant du secteur stratégique de l'électricité et du gaz cette démarche est impérative pour d'une part consolider les développements atteints par le secteur et d'autre part le préparer à affronter les enjeux que génèrent les bouleversements que connaissent les économies mondiale et nationale d'une manière générale et le secteur de l'électricité de façon plus particulière.

La présente communication se fixe comme objectif de restituer l'expérience menée par SONELGAZ en mettant en évidence la réflexion engagée, les travaux d'études réalisés ainsi que les décisions prises et leur mise en œuvre.

La communication s'articule autour des points suivants :

- ◇ Tout d'abord il y aura une présentation des exposés des motifs qui ont conduit SONELGAZ à opérer les transformations organisationnelles.
- ◇ Dans un deuxième temps il y aura une présentation du processus engagé qui se décompose en plusieurs phases
 - Les phases de réflexions et d'étude.
 - Les phases de réalisation

I – PROBLEMATIQUE D'ENSEMBLE

1- La nécessité d'une réflexion.

La restructuration que connaît le secteur de l'industrie électrique dans le monde fait face à des enjeux importants qui remettent en cause fondamentalement les certitudes et les acquis qui ont assuré sa stabilité pendant ces cinquante dernières années.

On assiste à l'émergence de plusieurs modèles d'organisation qui tiennent compte de plusieurs paramètres : politique, institutionnel, historique, financier...

Elle remet en cause les fondements même de son organisation basée généralement sur la constitution du monopole et sur une organisation verticalement intégrée des activités reposant essentiellement sur la propriété publique.

Cette restructuration concerne aussi l'économie nationale et est caractérisée principalement par l'application du plan d'ajustement structurel.

Compte tenu des difficultés pour appréhender et cerner les tendances d'évolution de l'environnement national et international (manque d'informations, changements brutaux de situations ...) et qui rendent ce futur incertain, la réflexion a été bâtie sur des scénarios probables et donc les hypothèses retenues sont modulables en fonction de l'évolution de la situation.

Enfin dans le cadre de cette réflexion la question formulée ne se posait pas en termes faut-il se restructurer ou pas ? mais plutôt : quelle forme de restructuration faut-il adopter?

2- SYNTHÈSE DES RESTRUCTURATIONS

Dans la démarche adoptée pour conduire cette réflexion, une attention particulière a été portée sur les évolutions en matière de restructuration des secteurs électriques dans le monde. C'est ainsi qu'un effort d'information et de documentation a été entrepris pour synthétiser ces expériences et suivre leur application.

La libéralisation des économies de nombreux pays du monde soumet les réseaux de gaz et d'électricité à des turbulences qui tendent à remettre en cause les modes d'organisation traditionnels.

Les modèles mis en place au lendemain de la 2ème guerre mondiale, caractérisés par des organisations souvent mono - énergie, verticalement intégrée et monopolistique tendent à devenir multi - énergie, horizontales, concurrentielles et risquées.

Des transformations sont en cours, certains pays les ont déjà anticipées. Dans ce contexte, il est utile de s'interroger sur les modèles d'organisation en place et les récents développements.

Il restera à tirer les leçons de ces bouleversements et les conséquences éventuelles sur les réseaux nationaux.

Une Veille stratégique est plus que jamais indispensable afin d'éviter les erreurs et de se placer en position favorable aux intérêts du pays.

L'attention portée sur les expériences de restructuration a permis de dégager tout d'abord que les expériences diffèrent en fonction des caractéristiques du pays en ce sens qu'il ne se dégage pas pour le moment de modèle pouvant être retenu pour le moment comme modèle de référence. Cependant une première synthèse a été tentée et elle restitue les éléments suivants qui peuvent être réunis en deux parties

La première partie identifie les fondements qui guident les changements. La deuxième résume les grandes actions menées dans le cadre des restructurations en trois grande types d'actions.

2-1- Les forces du changement

Il peut être identifié quatre forces principales de changement, elles sont de nature économique, juridique et institutionnelle, environnementale et technologique.

a- La première force est portée par l'impératif mondial de compétitivité.

Toutes les entreprises industrielles et de services se lancent dans la recherche systématique des gains de productivité. Cela se traduit par une rigueur managériale très prononcée : tous les postes de coûts sont minutieusement analysés de façon à identifier les gisements potentiels d'économies et de productivité. La composante énergie, même si elle pèse relativement peu sur le coût global, fait l'objet d'une vigilance particulière.

b- La seconde de dimension juridique et institutionnelle.

Elle trouve ses fondements dans le nouveau droit international fondé sur les principes de la libre circulation, le libre établissement et la concurrence.

Ce processus qui obéit à une logique juridique et institutionnelle transnationale est en train de se mettre progressivement en place. Il va modifier les textes législatifs nationaux en heurtant parfois les cultures juridique des pays marquées par une forte présence de l'Etat et c'est souvent le cas de nos pays maghrébins.

c- Les progrès technologiques en matière d'automatique, de télécommunication et surtout en turbines à gaz à cycle combiné, utilisant le gaz naturel comme combustible, sont une autre force de changement qui remet en cause les effets de taille dans la recherche de la réduction des coûts unitaires dans la production d'électricité et dans la conduite des réseaux.

2-2- Trois types d'action

a- Les actions de réorganisation des fonctions.

Ces actions consistent à introduire des changements dans le mode d'organisation et de prise en charge des fonctions . Plusieurs types d'opérations sont menées , elles sont variables et multiples et les tendances lourdes qui se dégagent peuvent rassemblées dans ce qui suit.

- Actions de restructuration interne.

- Actions de restructuration avec séparation des activités distinctes (déverticalisation) au sein de la même entreprise (opération de séparation comptable entre autres).
- Actions de filialisation : transformation en entités distinctes sous forme de filiales des activités de production, de transport et de distribution.
- Actions de déconcentration des fonctions par la création d'entreprise distinctes.
- Actions de privatisation : transfert à des investisseurs privés.

b- Introduction de nouveaux mécanismes concurrentiels

Ces changements visent à aller au delà des opérations de restructuration et à introduire les mécanismes du marché dans le secteur de l'électricité.

Il s'agit principalement de :

- l'introduction de la production indépendante ;
- l'ATR : accès du tiers au réseau. Il se définit par le transport pour le compte de tiers. Généralement il est à ce jour limité aux grandes quantités ;
- l'ATR au niveau de la distribution ;
- l'établissement d'une bourse de l'électricité ou d'un pool d'échange.

c- La mise en place de nouveaux cadres réglementaires.

Ceux sont les actions menées pour modifier la législation et les cadres réglementaires qui régissent le fonctionnement du système électrique.

L'objectif de ces restructurations diverses et multiformes est le même: accroître l'efficacité du secteur électrique par :

- la transparence des coûts des différentes fonctions ou service composants le système électrique ;
- l'introduction de la concurrence comme vecteur d'efficacité et de performance de gestion;
- l'introduction de la production indépendante ;
- la diminution des coûts pour aboutir à des tarifs justes et équitables pour l'entreprise et le client;
- l'encouragement des modifications du cadre institutionnel pour empêcher les abus de position dominante.

II- LA PROBLEMATIQUE DE RESTRUCTURATION DE SONELGAZ

1- En ALGERIE, le plan d'ajustement structurel a imposé aux entreprises de mettre en place des restructurations dont l'objectif est la réhabilitation de l'entreprise avec son marché (vérité économique, maîtrise des coûts, compétitivité, qualité des produits...) et aux entreprises publiques et de service public, les conditions de modernisation et d'efficacité pour qu'elles se rapprochent des niveaux de compétitivité internationale.

SONELGAZ, appartenant à ces entreprises, est naturellement concernée par cette restructuration. Elle devait s'inscrire dans cette dynamique et opérer les transformations nécessaires du système électrique et gazier.

2- A l'instar des grands bouleversements économiques mondiaux, le secteur électrique est lui aussi en phase de mutation organisationnelle.

Les premières tendances qui se dégagent révèlent qu'il passe d'un univers de quasi monopole public à un univers de concurrence.

L'énergie électrique s'internationalise, elle est considérée comme n'importe quel autre marchandise qui doit bénéficier des mêmes règles de circulation. C'est dans cette logique que les interconnexions des réseaux dans le monde et particulièrement dans le bassin méditerranéen, pour ce qui nous intéresse, sont devenues un enjeu essentiel dans la restructuration du secteur électrique et dans la création d'un marché régional de l'électricité.

3- C'est dans cet environnement international, national et sectoriel que le processus de restructuration de SONEGAS, et par voie de conséquence celui du secteur électrique et gazier algérien, a été pensé pour la préparer à ces mutations, la hisser au même niveau que les entreprises performantes du bassin méditerranéen et pouvoir affronter la concurrence imposée par les interconnexions.

Il y a lieu de rappeler que la réflexion a été entamée il y a déjà quelques années, qu'elle s'inscrivait dans une vision d'anticipation en dehors de toutes conditionnalités directes. L'objectif consistait à placer l'entreprise dans une position de maîtrise dans la conduite de ses changements, au rythme de ses capacités managériales et organisationnelles, pour éviter le risque de les subir, car ils sont incontournables.

Donc, la question n'est pas : faut-il ou pas restructurer ? Mais quelle forme de restructuration faudra-t-il adopter ?

4- Ces exigences ont amené l'entreprise à engager un vaste processus de restructuration et de réorganisation caractérisé par les phases suivantes qui ne sont d'ailleurs pas séquentielles mais fortement imbriquées entre elles.

Ces actions consistent à introduire des changements dans le mode d'organisation et de prise en charge des fonctions et dans la nature des relations inter structures. Plusieurs types d'opérations sont menées, elles sont variables et multiples et les tendances lourdes qui se dégagent peuvent être traduites comme suit.

- ◆ Un processus organisationnel qui doit amener SONEGAS à se recentrer sur ses métiers de base fondé sur la filialisation des activités périphériques et /ou leur essaimage.
- ◆ Un développement plus accentué de son rôle de « donneur d'ordre » pour créer et encourager, autour d'elle, un vaste réseau de sous-traitants générateur directement et indirectement d'emplois. Dans ce cadre elle s'est fortement appuyé sur les initiatives de ses propres agents au vu de leur expérience et de leur savoir faire.
- ◆ Une recherche des partenaires détenteurs d'expertise, particulièrement dans le domaine de la maintenance, pour créer des entreprises de service et de fabrication de produits nécessaires aux activités de l'entreprise.

- ◆ Actions de restructuration avec séparation des activités distinctes (déverticalisation) au sein de la même entreprise (opérations de séparation comptable entre autres).
- ◆ Réhabilitation de la fonction commerciale
- ◆ Une réorganisation interne orientée vers la création d'un puissant groupe industriel qui consiste à transformer en entités distinctes sous forme de filiales des activités de production, de transport et de distribution.. Cette forme d'organisation présente les avantages de la flexibilité, de faciliter les adaptations organisationnelles pour la recherche de l'efficacité économique.

III- LES CONTRAINTES ET LES ENJEUX

Bien que Sonelgaz ait atteint un niveau de gestion appréciable , elle reste néanmoins confrontée à des degrés divers aux mêmes problèmes que rencontrent les entreprises d'électricité dans le monde : besoins importants en financement des investissements dûs à une demande sans cesse croissante ; situation financière déséquilibrée , relations avec la tutelle et une réglementation contraignantes ne favorisant pas l'autonomie de gestion et d'initiative . Parmi ces contraintes et enjeux ceux énumérés ci-dessous apparaissent comme étant les plus importants.

Au niveau de l'environnement national

- La nécessaire intégration de l'entreprise dans le processus de restructuration de l'économie nationale vue comme un ensemble de mesures de réorganisation et de redéploiement de l'outil de production national dans le sens de sa modernisation , de sa compétitivité et de son insertion dans la division internationale du travail.
- Les enjeux au plan national particulièrement dans le domaine financier caractérisés par la difficulté de mobilisation des capitaux au niveau du pays.
- La restructuration doit permettre l'émergence de la véritable entreprise en tant que firme entendue comme une entité autonome de décision et de gestion et fonctionnant selon les critères d'efficacité universellement admis.
- La restructuration industrielle , en cours, ne pouvait se concevoir que dans un cadre législatif et institutionnel cohérent.
Les modifications législatives et réglementaires entreprises ces dernières années constituent un jalon important du désengagement significatif de l'Etat de la sphère économique en tant que producteur gestionnaire .
- La privatisation de secteurs ne relevant pas du monopole naturel et qui peuvent être régulés par les mécanismes du marché, constitue l'option la plus indiquée pour les pouvoirs publics pour opérer la nécessaire et incontournable restructuration industrielle.

Au niveau de SONELGAZ

- Les changements institutionnels peuvent introduire une déréglementation au niveau du secteur électrique et l'Etablissement devra inscrire ce scénario dans ses perspectives organisationnelles.
- Maintien des impératifs économiques et sociaux associés à la fourniture électrique et gazière. L'hypothèse retenue est que SONELGAZ continuera à assurer ce rôle en

contrepartie d'une compensation fournie par les pouvoirs publics dont c'est la mission d'assurer ces impératifs.

- Les faiblesses de gestion et surtout l'inadéquation des politiques tarifaires ont limité les capacités d'autofinancement et ont contribué à la détérioration de la situation financière. La recherche de l'efficacité économique et de la performance doivent guider toute restructuration pour la maîtrise des coûts et une tarification appropriée à cet objectif. Cette dernière devra viser le recouvrement des charges et assurer un seuil minimum d'autofinancement. Elle devra imprimer aussi une rationalisation des comportements (économie d'énergie).
- La difficulté de continuer à faire face aux financements des investissements nouveaux et de la maintenance de l'infrastructure existante persistera en raison des besoins en financement énormes à moyen terme.
- Il faudra impérativement prendre en considération la tendance mondiale qui vise à considérer l'énergie électrique comme tout autre produit et donc favoriser sa libre circulation (Charte européenne de l'énergie). Cette circulation sera concrétisée par le biais de l'interconnexion qui est en voie de réalisation.

Actuellement le réseau est connecté au Maroc et à la Tunisie ; à horizon relativement proche les réseaux des vingt pays du bassin méditerranéen constitueront une grande boucle électrique qui induira certainement de nouvelles formes d'organisation et de gestion et de relations.

Cela offre des opportunités à l'Etablissement et en même temps constitue des risques ; tout dépendra de la manière dont il se préparera à affronter cette interconnexion. Parmi les opportunités de cette interconnexion avec l'Europe, la possibilité d'exportation d'une partie du gaz naturel sous forme d'électricité qui contient plus de valeurs ajoutées.

- Il y a lieu de prendre en considération l'hypothèse de création d'un marché de l'électricité maghrébin, d'un réseau complètement intégré et donc aussi de la possibilité d'optimisation des parcs de production. Des études réalisées et relatives à ces hypothèses ont évaluées les gains possibles pour les entreprises maghrébines.
- L'exigence des bailleurs de fonds d'introduire la concurrence dans la production (production indépendante).
- L'établissement doit disposer de marges de manoeuvre et d'autonomie. Cela induit des rapports clairement établis avec la tutelle administrative ne remettant pas en cause l'autonomie. Le contrat plan tel qu'envisagé dans les textes réglementaires constitue un cadre approprié pour définir et régir ces rapports.

IV- LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION

1. L'objectif de la restructuration

L'objectif visé par cette réorganisation consiste à opérer les restructurations internes nécessaires pour préparer l'entreprise aux mutations qui affectent son environnement.

L'hypothèse admise est que les changements institutionnels peuvent évoluer vers une plus grande libéralisation du secteur de l'énergie électrique à travers l'introduction de l'IPP, l'octroi de concession à d'autres opérateurs que Sonelgaz et aussi à une éventuelle déréglementation par l'introduction des mécanismes du marché.

Il est entendu que le passage de la situation du monopole de Sonelgaz à celle de la concurrence, s'opérera non pas à travers les mécanismes classiques du marché, mais par le biais de dispositifs plus complexes compte tenu des caractéristiques du secteur électrique

2- Les logiques d'organisation

Actuellement la logique de l'intérêt général et du service public a toujours prévalu sur la logique économique de l'entreprise. Les réformes économiques et les réhabilitations des entreprises vont devoir assurer la combinaison des deux logiques à savoir le maintien de l'intérêt général et du service public avec la recherche de l'efficacité économique de l'entreprise. C'est un exercice très difficile et qui impose une plus grande rigueur dans la gestion et la transformation radicale dans le mode de management.

En effet le choix des investissements, d'une technologie, de tarifs, de politique de pénétration de l'électricité ou du gaz sont autant de questions d'affrontements entre les objectifs de service public et ceux de l'efficacité économique. Ce qui est optimum pour la collectivité peut ne pas l'être pour Sonelgaz et réciproquement.

La transformation de Sonelgaz en groupe industriel va prolonger cette contradiction de logiques entre la maison mère et les filiales tout en maintenant celle qui existe entre le groupe et les pouvoirs publics (ou la tutelle). L'intérêt économique d'une filiale peut ne pas correspondre à celui du groupe dans son ensemble ou réciproquement.

La question reste posée. Est ce que la seule logique du marché suffit pour apporter des réponses objectives économiquement et socialement viables à ce type de contradiction ?

En tout état de cause elle constitue un des fondements de la dynamique de fonctionnement du Groupe industriel.

3- Cadre réglementaire et institutionnel

Plusieurs hypothèses relatives à l'évolution du cadre réglementaire et institutionnel peuvent être avancées. Elles sont déterminantes quant aux choix organisationnels du groupe industriel, elles déterminent les éventuelles ouvertures du secteur à d'autres opérateurs, le mode de régulation du secteur, le dispositif de planification, les règles en matière de tarification, les relations avec les pouvoirs publics etc.

Bien que ce travail mérite d'être approfondi, il y a nécessité d'énoncer les hypothèses qui encadrent les changements organisationnels voulus par l'entreprise.

Il est attendu :

- une modification des statuts de l'entreprise pour la transformer en SPA, ce qui favorisera sa transformation en groupe industriel;
- une modification des textes législatifs qui favorisera le partenariat, avec d'autres opérateurs publics ou privés, dans la construction des nouveaux ouvrages de production ainsi que dans leur exploitation,

Cependant la réflexion devra se poursuivre afin de préciser les aspects suivants :

- ◇ Le mode de régulation du système électrique à instaurer afin de préparer la mise en place d'un organe indépendant capable de veiller au respect des règles d'application du service public, de commercialité et de la concurrence.
- ◇ La planification
- ◇ Les investissements
- ◇ La politique financière
- ◇ La tarification

Pour tous ces aspects la question consiste à étudier leur fonctionnement dans le cadre du groupe industriel.

V- LES SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES.

La démarche globale a consisté à identifier l'organisation cible, qui permettra à l'Etablissement d'affronter les enjeux et de relever les défis dans la meilleures conditions possibles, ensuite à préciser les changements organisationnels nécessaires et les transformations à opérer dans toutes les domaines pour évoluer vers cette solution cible.

La solution cible vers laquelle il faudra aboutir à travers un processus évolutif est l'organisation de l'établissement en Groupe Industriel.

V-1- Les principes de base

- La conduite du système reste une fonction centralisée, sous la responsabilité de l'opérateur unique que sont les mouvements d'énergie.

Les mouvements d'énergie ont donc la responsabilité de la gestion dans la sécurité et l'économie, du système en temps réel. Cela veut dire qu'ils ont le pouvoir de décision dans la conduite et la gestion du système électrique et ils doivent disposer des moyens d'action sur le réseau et sur la production pour pouvoir ajuster continuellement l'équilibre production - transport.

- Les mouvements d'énergie sont « acheteur unique » et donc assurent les transactions commerciales.

V-2- La solution cible - Le groupe industriel.

La proposition qui s'adapterait le mieux à l'établissement Sonelgaz serait la constitution d'un groupe industriel.

Le groupe industriel présente plusieurs spécificités dont :

- celle de combiner la capacité d'organisation d'activités industrielles et la volonté d'entreprendre;
- celle qui induit une grande mobilité du processus de mobilisation et affectation du capital. Le processus de mobilisation et d'affectation des capitaux nécessite une segmentation des

activités en centres de résultat, c'est la meilleure façon d'en contrôler les performances et d'en surveiller le développement.

L'avantage de la constitution d'entreprises autonomes dans le cadre du groupe industriel est de maintenir et renforcer l'intégration des activités, qui dans notre cas sont très liées, tout en stimulant l'efficacité économique et encourageant le comportement entrepreneurial.

En fait le groupe industriel est assimilé à un Holding de gestion qui se différencie du Holding financier dont la mission est uniquement financière. Le groupe industriel obéit plus à des finalités de stratégie industrielle et de politique commerciale en plus de la gestion des participations et des portefeuilles d'actions.

V-3- Le schéma cible

◇ La maison mère SONELGAZ

Assure les fonctions classiques d'un groupe industriel des investissements.

◇ Les entreprises filiales du groupe

- 1- Entreprise de Production de l'électricité constituée de toutes les centrales électriques
- 2- Entreprise de Transport de l'électricité
- 3- Un ensemble / holding composé de trois entreprises régionales de distribution et auquel sera rattaché le transport du gaz érigé en entreprise autonome
- 4- Entreprise de télécommunication qui prendrait en charge les aspects d'études, de réalisation et de fourniture de services de télécommunication
- 5- Ce dispositif peut être complété par l'émergence d'autres entreprises filiales du groupe

VI- PROCESSUS ORGANISATIONNEL TRANSITOIRE.

Pour atteindre l'organisation cible il s'est avéré indispensable de préparer l'Etablissement à opérer graduellement les changements nécessaires sans procéder à des ruptures brutales qui peuvent porter préjudice au fonctionnement du système électrique.

Cette préparation a fait l'objet d'étude au sein de l'Etablissement et s'est traduite par le dispositif présenté ci-après.

a - Les objectifs de cette étape transitoire.

L'objectif principal assigné à cette phase de réorganisation interne est de préparer l'Etablissement à opérer les changements et les adaptations nécessaires pour faire face aux nouvelles situations et conditions qui naîtront des évolutions de l'environnement national et international.

Ces objectifs devraient permettre d'assurer, sans rupture dans le fonctionnement ni dans la coordination , le passage de la forme d'organisation actuelle à celle en groupe industriel.

Les objectifs visés sont énoncés dans ce qui suit.

- L'autonomie des fonctions.
- La constitution en centre de coût et de résultat pour chaque fonction et permettre ainsi l'évaluation et l'appréciation des résultats.
- La contractualisation des transactions et des relations entre les différents intervenants dans le fonctionnement du système.
- La transparence dans la formation des coûts par la mise en place de comptabilité distincte des différentes fonctions et de système de gestion approprié et de mise en place d'instruments de gestion (GRH, contrôle de gestion, système d'approvisionnements...).

b- Les règles de fonctionnement

Les règles principales qui devront guider le fonctionnement des activités sont traduites par : l'autonomie et la contractualisation

◇ L'autonomie

Doter les directions et leurs unités de l'autonomie de décision et de gestion .
Constitution de comptabilité séparée pour chaque fonction et pour chaque centre de résultat : les unités de base.

Doter les directions et les unités de pouvoirs de décisions et d'engagement pour exercer l'autonomie.

◇ La contractualisation

Il s'agit d'instaurer des contrats régissant les relations entre les différents intervenants dans le fonctionnement du système.

Un des objectifs visés par la contractualisation des relations est l'amélioration de la performance en responsabilisant les unités et surtout en mettant en exergue l'impact que génère leur gestion.

A travers cette contractualisation c'est la recherche de l'optimisation du système électrique dans son ensemble qui est visée.

Les contrats devront définir les paramètres, le mode d'évaluation des résultats ainsi que les traitement des écarts .

VII- TRAVAUX REALISES

Les travaux inhérents à ce processus transitoire ont déjà commencé et ont porté d'abord sur ce qui pourrait être qualifié comme le coeur du système électrique à savoir la fonction Production - Transport de l'électricité.

Cette fonction ,telle qu'elle est organisée à SONELGAZ, assure actuellement: la production et le transport de l'énergie électrique et la distribution des clients industriels .

Cependant pour assurer cette mission de production et de transport l'établissement dispose :

- d'un instrument essentiel constitué par les Mouvements d'Energie dont la mission est d'assurer la conduite du système dans la sécurité et l'économie ;
- des Télécommunications qui assurent d'une part la transmission des données pour les besoins de tous les opérateurs du système et permettre la téléconduite des ouvrages .

A partir d'un diagnostic qui a permis d'identifier les dysfonctionnements à tous les niveaux un processus de développement de solutions a été proposé.

Les solutions organisationnelles retenues.

Les solutions organisationnelles retenues sont :

Création de la Direction de la Production de l'électricité.

Création de la direction du Transport de l'électricité et des Mouvements d'Energie.

Création d'une direction des télécommunications avec pour mission première la constitution d'un réseau de télécommunications propre à SONEGAS.

☛ Mise en place d'un dispositif de coordination du système électrique.

☛ Instauration de la contractualisation comme mode privilégié pour régir les relations et les transactions internes. Il s'agit dans ce cadre de l'élaboration de contrats entre les différents intervenants dans le système électrique. Les contrats identifiés à ce jour sont les suivants :

- Mouvements d'énergies - Unités de Production.
- Mouvements d'énergie - Direction de la Production.
- Mouvements d'énergie - Unités de Transport.
- Mouvements d'énergie - Unités de la Distribution.
- Transport Gaz - Unités de Production

☛ L'adaptation des systèmes en place (Ressources Humaines, Finance et comptabilité, Contrôle de gestion, Approvisionnements et stocks) au nouveau dispositif organisationnel.

VIII- AUTRES TRAVAUX REALISES.

Une fois la réorganisation des fonctions Production – Transport opérée, le processus d'étude s'est poursuivi par l'étude des autres fonctions , à savoir

La Distribution

Le Transport du gaz

L'Engineering

Ce processus est en cours.

Parallèlement une autre étude a été lancée et porte la réorganisation de la fonction commerciale dont la substance mérité d'être exposé dans le présent article.

IX- ETUDE DE LA FONCTION COMMERCIALE

La problématique

La réhabilitation de la fonction commerciale (on peut être tenté de parler de l'émergence de la fonction commerciale compte tenu de la perception qui a prévalu à ce jour dans la gestion de la relation avec le client) est dictée objectivement par les changements intervenus dans l'environnement national et international et par les visions stratégiques qui guident le développement de l'entreprise.

La restructuration du secteur électrique et gazier n'obéit pas seulement à une logique organisationnelle ou à des impératifs techniques mais aussi et surtout à de nouvelles logiques imposées par l'ouverture du secteur à la concurrence, à la réhabilitation du service public et de la qualité de service, la maîtrise des coûts, l'introduction des démarches qualité et de l'approche client.

Ces nouvelles approches imposent de reconsidérer les missions et objectifs de l'entreprise. En effet, dans la situation du monopole, qui a caractérisé SONELGAZ depuis son existence, la mission est orientée vers l'exploitation et la maintenance des ouvrages en vue de fournir l'énergie. Cette vision se traduisait par la primauté des impératifs techniques, de disponibilités des ouvrages et de sécurité sur toute autre considération.

En situation de concurrence et d'ouverture du marché, de bouleversement et d'instabilité de l'environnement national et international, d'interconnexions internationales, d'exigence plus forte des clients, la mission évolue (ou encore se prolonge) vers la satisfaction des clients avec une plus grande considération des dimensions : la qualité des produits et des services d'une part et les coûts d'autre part.

On assiste alors à l'émergence de nouveaux métiers que sont le manager et le commercial.

Ces évolutions concernent aussi la politique tarifaire. De la politique de l'énergie à bon marché on évolue vers une démarche basée sur la détermination des prix qui couvrent non seulement les coûts mais également un dégagement de marge pour assurer une partie des investissements sur auto financement. En retour le client, devant payer l'énergie plus chère, sera en droit d'exiger une qualité dans la fourniture de l'énergie et des autres prestations et aussi dans les relations qu'il entretient avec les services de l'entreprise.

Ses pressions, ses contestations ou de ses satisfactions seront prises en considération par les pouvoirs publics dans les stratégies de développement du secteur électrique.

Les axes autour desquels devra être organisée la fonction commerciale

La fonction commerciale devra être organisée comme une fonction à part et bien identifiée structurellement. C'est un métier qui a ses propres caractéristiques, finalités, logiques et

exigences. Elle constitue une fonction relevant des domaines stratégiques qui concourent à la réalisation de la mission de SONELGAZ. C'est à travers ses performances que se mesure la mission de service public. Son organisation découle de l'approche client. Les commerciaux devront être les porte-paroles des clients envers les services de l'entreprise. Ceci impose des mécanismes de coordination et de relation entre les commerciaux et les techniciens assez transparents et basés essentiellement sur la contractualisation. Ils sont aussi l'interface de l'entreprise avec ses clients et son environnement d'une manière générale.

Faire en sorte que les préoccupations commerciales, dans toutes leurs dimensions, ne soient pas seulement celles des responsables mais celles de tous les acteurs de l'entreprise. Cette démarche induit des changements importants dans le mode de management, dans les comportements, dans l'exercice des responsabilités, dans la définition des objectifs et dans l'évaluation des résultats.

1. L'organisation implique une décentralisation plus accrue des pouvoirs de décisions et donner des espaces d'autonomie plus importants pour faciliter aux opérateurs la recherche de solutions aux problèmes de leurs clients, la prise d'initiatives locales en fonction des caractéristiques propres des localités géographiques et des types de relations qu'ils voudront voir instaurer avec leur environnement.

Créer un point d'ancrage au niveau central qui complétera le dispositif organisationnel global. Les débats ont montré que la Direction des études économiques ne peut constituer ce point d'ancrage pour plusieurs raisons dont essentiellement les suivants :

- L'importance de la fonction et des missions qui lui sont assignées impose un organe central appropriée et qui ne peut être noyée dans d'autres fonctions
- La coexistence des fonctions de planification et de commerciale au sein d'une même direction entraîne systématiquement la prédominance d'une fonction sur l'autre .
- La nécessité de réorganiser la fonction au sein des directions et surtout de la renforcer en compétences et en outils et instruments de gestion (bases de données, systèmes d'information...) et préserver les séparations organiques avec les autres fonctions.

X- LA DEMARCHE QUALITE

Dans le même processus de transformation , SONELGAZ a décidé d'implanter la démarche qualité, conformément aux normes et aux exigences ISO 9000. Cette action a déjà été initié par à travers le processus de planification stratégique. Actuellement une équipe est en place pour assurer l'implantation du système qualité.

XI- TRAVAUX PORTANT SUR L'EXTERNALISATION D'ACTIVITES .

Parallèlement à ces travaux un processus d'externalisation des activités annexes a été engagé. La démarche a consisté à doter l'Etablissement d'une stratégie qui contient la méthodologie globale d'identification et de traitement des activités qui sont considérées comme annexes et qui peuvent être prise en charge par des opérateurs externes .

Ce recentrage ne doit pas faire perdre à l'établissement (et au groupe plus tard) les services dont il aura toujours besoin . Cela suppose qu'il doit combiner deux actions : se dégager des activités qui alourdissent sa gestion et aider à la constitution autour de lui d'un réseau de sous traitants qui doivent lui apporter le support logistique et de service nécessaires à son fonctionnement. Tout cela devra tenir compte aussi de l'évolution de l'environnement économique en pleine mutation .

CONCLUSION

En guise de conclusion il nous a paru intéressant d'exposer la manière dont ont été menés ces travaux. En effet le dispositif d'étude mis en place est le suivant :

- Il y a eu la mise en place d'un groupe de travail présidé par le Directeur Général adjoint et composé de directeur . Il a eu pour mission de superviser les travaux d'études et de valider les solutions organisationnelles.
- Les travaux d'études et d'animation ont été confiés à une équipe de la Direction de l'Organisation et de l'informatique composée de deux cadres.
- Plusieurs groupes d'études ad-hoc ont été constitués en fonction des thèmes et des problématiques traités.

Seule l'équipe de la Direction de l'organisation et de l'Informatique était permanente.

L'ENTREPRISE ENTRE LE MONDIAL ET LE LOCAL L'EXEMPLE DE SONATRACH

Par : GUERID Djamel
Maître de Conférences
Faculté des Sciences Sociales
Université d'Oran

*IL convient de noter que rien n'est plus difficile à mettre
en œuvre, plus incertain au regard du résultat et plus
dangereux dans l'exécution que la volonté d'innover
Machiavel*

Jamais dans l'histoire, l'entreprise n'a été l'objet de tant d'attention et de sollicitude. Les études, analyses et diagnostics se multiplient, se différencient et s'entrechoquent même. Les projections sur l'avenir aussi. Quelle soit dite en perte de vitesse, ou en crise ou en mutation, l'entreprise est incontestablement l'institution dont on parle le plus, celle dont on attend beaucoup y compris dans la définition de nouvelles formes de sociabilité et de citoyenneté.

Dernière venue de toutes les institutions sociales, l'entreprise se présente comme une institution centrale car à la différence de toutes les autres institutions qui se spécialisent dans une fonction unique (l'école, la famille, la mosquée) l'entreprise est une institution multi-fonctionnelle. Bien sûr sa fonction économique (de production de biens matériels) demeure prépondérante mais ses fonctions sociale, politique, culturelle... sont loin d'être négligeables.

Dans les pays en développement, l'entreprise a été, dès sa création le lieu de contact privilégié entre société locale et société mondiale. Plus que toute autre institution c'est elle qui se trouve, aujourd'hui interpellée par le processus de mondialisation. On peut imaginer alors que le passage à cette mondialisation a pour première condition l'insertion dans l'économie mondiale, ce qui exige sa mise en phase avec cette économie et pour deuxième condition l'enracinement dans l'espace national et ceci est indispensable à une mise au travail efficiente de ses collectifs de travail. Nous savons aujourd'hui qu'aucune entreprise ne peut s'inscrire dans la durée si elle se complaisait dans une fermeture sur l'espace national ou si elle ne se présentait que comme simple greffe, c'est-à-dire comme prolongement de l'espace international.

De toutes les entreprises algériennes, c'est la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH) qui offre à l'observation le meilleur exemple d'une entreprise confrontée à ces deux exigences.

I- L'ENTREPRISE DANS LE DEVELOPPEMENT:

1. Aux origines de l'entreprise

L'entreprise industrielle moderne est fille de la révolution industrielle . C'est cette même révolution qui fut à l'origine de toutes les expériences de développement tentées à partir des années 50 en Amérique latine et à partir des années 60 en Afrique. C'est également avec cette même révolution que s'est mis en mouvement le processus de mondialisation des temps modernes.

En Algérie, l'industrialisation fut conçue, dès le départ, comme acculturation ; il s'est agi de faire passer une société dans son ensemble d'un stade historique à un autre sous la conduite et sous l'hégémonie de la fraction moderniste de la société qui entendait répéter mais de manière accélérée l'histoire des sociétés occidentales. Il fallait alors rompre résolument avec la société « traditionnelle » (arriérée), ses savoir, savoir-faire et culture (devenus « caducs ») et ses élites (d'un autre âge) et entrer de plein pied dans l'âge industriel. En d'autres termes, "la magnification des objectifs industriels sert à invalider les cultures traditionnelles, à les rejeter dans le "primitif" l'archaïque dérisoire. (...). Socialement, l'idéologie productiviste fait du dirigeant industriel, du technocrate dévoué, un héros des temps modernes et rejette dans un même mépris plus ou moins répressif le notable local, le prêtre, l'artisan, le petit producteur, le lettré » (Ansart P. idéologies, conflits et pouvoir, Paris, PUF, 1977, : 245).

L'industrialisation comme mouvement civilisationnel a évidemment comme centre l'entreprise et celle-ci s'efforce de gagner à elle à la fois ses ouvriers et son environnement social. En organisant la resocialisation de ses travailleurs c'est-à-dire en leur inculquant ses normes et valeurs elle a pour objectif de diffuser, à travers eux et au sein de la société globale de nouvelles manières d'être, de penser et d'agir.

L'entreprise, en Algérie, est une réalité neuve. Elle n'a commencé à s'imposer dans l'espace économique, social et politique que dans les années 70 et elle n'a connu un développement significatif qu'avec le mouvement d'industrialisation de cette décennie. Il faut remarquer cependant que les grandes entreprises à monopole virent le jour dans les années 60 à l'image de la SONATRACH (1963) et des autres grandes entreprises appelées sociétés nationales (la Société Nationale de Sidérurgie, SNS (1964), la Société Nationale des Industries Textiles, SONITEX, (1964), la Société Nationale des Semouleries et Pâtes Alimentaires, SEMPAC (1965), la Société Nationale des Construction Mécaniques, SONACOME (1967), la Société Nationale des Industries Electroniques SONELEC (1969) etc. Mais cette réalité demeure largement sous- analysée en particulier dans ses aspects les plus réfractaires à l'approche quantitative. Faut-il rappeler que l'entreprise n'est pas uniquement une organisation objective qui poursuit des fins objectives (la production). ; c'est aussi un espace de vie et d'échanges dans lequel se produisent et s'acquièrent de nouveaux modèles de comportement, en fait, une nouvelle culture et une nouvelle identité. Cette identité ou cette culture, expression d'expériences communes de vie et de travail produit un effet certain sur l'organisation objective et sur la performance économique elle-même.

B. L'entreprise enjeu de luttes

Aujourd'hui cependant l'entreprise vit une crise profonde et cette crise dépasse largement les difficultés financières généralement mises en avant ; ce n'est rien moins qu'une crise d'identité. Elle a pour origine les différents statuts qui lui ont été imposés et surtout la fameuse restructuration (1982) qui est apparue à beaucoup moins comme une mesure de rationalisation et de maîtrise de cette importante institution que comme une opération politique destinée à limiter la puissance supposée des managers d'entreprise. Le résultat est que n'ayant jamais été maîtresse d'elle-même mais toujours victime d'interventions et d'interférences, l'entreprise apparaît bien fragile et largement impréparée à entrer dans l'économie de marché. Ce qui est en jeu, en cette période de vérité, c'est sa capacité à répondre à des exigences rendues nécessaires par la mise en œuvre d'une nouvelle politique radicalement différente de celle qui a prévalu depuis l'indépendance.

L'entreprise se trouve donc en période de transition et cette transition lui pose des problèmes économiques, politiques et psychologiques redoutables (d'adaptation, de conversion et de modernisation) qui se nomment responsabilité, autonomie, compétitivité, spécialisation, participation. Ces problèmes j'ajoutent aux distorsions de nature culturelle et aux perceptions que se font de l'entreprise les différents groupes qui y travaillent. En fait, l'entreprise est encore loin de se présenter comme unité douée d'une culture spécifique.

Dans cette nouvelle phase se pose alors le problème du degré de préparation de l'entreprise et de l'ensemble de ses parties prenantes à entamer une nouvelle marche. Il faut rappeler en effet, que l'entreprise a longtemps fonctionné dans le cadre d'une économie administrée à la fois sécurisante parce que sans risque et mortelle parce qu'artificielle et gelant tout esprit de création et d'initiative.

Durant toute cette période, l'entreprise n'a pas cessé d'être enjeu de lutte entre différentes fractions du pouvoir. Chacune s'est efforcée de gagner ses différentes parties prenantes et en particulier ses ouvriers. Cette situation engendra trois types de problèmes qui ont grandement contribué à la non constitution de l'entreprise et qui, aujourd'hui encore, se posent en obstacles à sa modernisation. —

Il y a d'abord le problème des sur-effectifs. On sait que pendant la période d'abondance, les critères qui ont prévalu dans le recrutement furent non pas d'ordre technique et économique mais d'ordre social et politique. C'est la base du régime qui se constituait. Il fut un temps (les débuts de l'industrialisation) où les sur-effectifs trouvaient une justification rationnelle : en plaçant deux agents sur un même poste de travail, on visait un objectif de formation. Les premières usines devaient fonctionner comme des écoles d'apprentissage du travail industriel et de ses exigences et les travailleurs qui y étaient en sur-effectifs devaient être versés dans les usines de la deuxième génération.

Pendant toute une période cette situation fut sans conséquence visible parce que recouverte par l'abondance que procuraient les revenus énergétiques. Mais dans une économie de marché, les sur-effectifs apparaissent très vite comme un scandale insupportable qu'il s'agit de dépasser le plus rapidement possible si l'on veut préserver ses chances dans la compétition économique.

Il y a ensuite la prise en charge du travailleur sur le plan social. On a assisté à une véritable substitution de l'entreprise aux autres institutions et organismes pour répondre aux besoins des travailleurs. C'est l'entreprise qui logeait le travailleur, le transportait, le nourrissait, le formait, mettait à sa disposition le mobilier, les appareils électro-ménagers et audio-visuels, qui le distraient.... Ce faisant, elle accumulait les surcoûts qui la rendaient à toute concurrence et inculquait à ses travailleurs non une mentalité de producteurs libres mais une mentalité d'assistés.

Il y a enfin le problème de la mise au travail. La discipline d'usine et l'exigence du rendement étaient, dans le discours, des valeurs très fortes mais, dans la pratique, elle ne trouvaient pas de concrétisations significatives. Ce qui accaparait les attentions, dans l'usine souvent déficitaire, c'était l'arrivage de marchandises à la coopérative de consommation et la distribution annuelle de bénéfices.

En vérité et durant les trois premières décennies, c'était la politique qui était aux postes de commande dans l'entreprise et non l'économique. Le souci de production n'était pas la préoccupation centrale puisque les richesses essentielles n'étaient pas créées dans l'entreprise mais provenaient de la rente énergétique et étaient ensuite redistribuées, les travailleurs de l'industrie recevant leur part.

Pour les citoyens travailleurs, l'entreprise fonctionnait en tant que représentant de l'Etat-providence.

L'histoire mouvementée de l'entreprise dans le cadre de l'Etat-providence et les incessantes luttes dont elle fut l'objet expliquent qu'elle ne se présente pas au rendez-vous de la mondialisation avec les meilleurs atouts.

I. SONATRACH, ENTREPRISE SPECIFIQUE

A . Spécificité et ambivalence

L'entreprise SONATRACH c'est, en Algérie, l'Entreprise par excellence. Elle est tout à la fois la plus ancienne, la plus puissante et la plus riche. Entreprise géante, entreprise prospère, la SONATRACH, occupe, dans la société, une place spéciale. Entreprise unique qui ne rassemble à aucune autre. Entreprise d'un pays du Tiers-monde, elle travaille, pour l'essentiel, avec les pays les plus avancés. Jamais le destin d'une société et jusqu'à la vie quotidienne de ses citoyens eux-mêmes n'a été liée de cette manière quasi-organique à l'état et au devenir d'une entreprise industrielle. Si quelques dizaines de milliers d'Algériens y travaillent et si plusieurs centaines de milliers d'autres en vivent directement, c'est toute la communauté nationale, en fait, qui se trouve concernée dans son existence par l'évolution de cette entreprise. Elle est, d'une certaine manière, l'affaire privée de chaque algérien . Jamais, celui-ci ne s'est intéressé tant et ne s'est préoccupé tant des variations du cours du brut sur le marché international.

Le rapport des travailleurs de SONATRACH ne peut être, dans ces conditions, que chargé et complexe. En fait la représentation qu'ils se font de leur entreprise est marquée par l'ambivalence et l'ambiguïté. Il est possible de discerner, chez eux, trois perceptions différentes.

La première voit en Sonatrach la mère nourricière de tout un peuple. "C'est elle qui travaille pour l'Algérie" dit un agent. Il faut donc en prendre le plus grand soin et il faut accepter d'en partager les bienfaits. Cette conscience qui, d'ailleurs se développe en ce temps de crise, accentue l'esprit de responsabilité du travailleur. Il y a à la fois sentiment de reconnaissance et désir de défendre l'Entreprise. "SONATRACH" m'a apporté beaucoup. J'aime bien Sonatrach et je n'accepte pas qu'on y touche" dit un Agent de maîtrise.

La seconde veut prendre l'Entreprise au mot de ce qu'elle dit d'elle-même. Elle se dit compagnie d'envergure internationale, une des premières dans le monde. Il faut alors comparer ce qui est comparable. Et le comparable, dans ce cas, ce ne sont pas les autres entreprises algériennes mais les compagnies pétrolières internationales. Il devient alors normal d'exiger d'elle qu'elle offre les mêmes conditions que celles consenties par les entreprises du même secteur à leurs travailleurs en particulier en matière de salaire. Certains, extrêmement minoritaires, il est vrai, poussent cette logique jusqu'à son terme ultime en agitant l'idée d'exiger le paiement des salaires en devises puisque c'est en devises que sont payés le baril de pétrole et le M3 de gaz.

Le troisième considère Sonatrach comme une entreprise industrielle comme les autres et, comme les autres, elle vit nombre de carences et de problèmes." La seule différence, affirme un agent de maîtrise, est que ses énormes recettes cachent ses points faibles. Si des entreprises ont coulé c'est parce qu'elle n'avaient pas les recettes de Sonatrach.

Mais avec la crise et la concurrence qui s'installe se développe chez les travailleurs l'idée qu'il faut changer d'état d'esprit et de pratique en vue de la préservation de l'entreprise, étant entendu que la préservation de l'Entreprise c'est également la préservation de leurs intérêts mêmes. Dans les entretiens, ils insistent sur la nécessité d'en finir à la fois avec l'idée d'Etat providence et avec l'esprit beylik, tous deux sources d'irresponsabilité et de régression et sur la nécessité de mettre au premier plan l'idée du travail et de la performance comme unique facteur discriminant.

Le passage d'une mentalité de type rentier à une mentalité de production est perçu comme très difficile parce qu'en face, les résistances du fait des habitudes prises et des intérêts acquis ne manqueront pas de s'organiser. Des travailleurs en arrivent paradoxalement à fonder des espoirs sur les compagnies étrangères vis-à-vis desquelles ils développent, pourtant, la plus ferme hostilité. Leur raisonnement est que « bien sûr, elles vont nous sucer le sang mais au moins, elles vont nous apprendre à travailler ».

Entreprise particulière, SONATRACH l'est aussi dans ses servitudes et ses avantages. La première servitude et la plus lourde de conséquences se situe dans son espace de déploiement : le Grand Sud. De cette donnée de base découlent un certain nombre d'implications qui sont autant de problèmes à résoudre à la fois pour l'entreprise qui doit prendre en charge de grandes masses d'hommes et pour les travailleurs qui se trouvent contraints à de continuelles adaptations. Mais il s'agit d'adaptations à la philosophie particulière. Les gens « tiennent le coup » parce qu'ils vivent leur présence dans le sud comme provisoire.

B. La grande transformation

L'entreprise SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963 et depuis cette date elle n'a pas cessé de se transformer. La nationalisation de Février 1971 la contraignit au renouvellement et à la restructuration. Ce fut évidemment le cœur de l'entreprise, le secteur de la production, qui connut la mutation la plus profonde. Créée en Avril 1972, la Direction de la Production intègre les 11 sociétés nationalisées et la petite structure SONATRACH qui exploitait quelques petits gisements dont celui d'El Borma.

Sur le plan concret, cette décision qui permet à SONATRACH d'entrer de plain pied dans le monde de la production s'est immédiatement traduite par le regroupement des 12 entités dans les mêmes locaux (l'immeuble de la SN REPAL de Hydra) et par l'organisation des 52 champs de pétrole et de gaz en trois districts (Hassi Messaoud, Hassi Rmel et In Aménas)

Beaucoup de choses ont changé depuis, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

Sur le plan quantitatif, tout a augmenté : les gisements, la production, les régions, les effectifs. Le nombre des gisements est passé de 52 à 207 en 1994 ; la production (en TEP) prévue pour l'an 2000 sera 4 fois supérieure à celle de 1970 ; les trois districts initiaux ont donné les 10 régions actuelles. Quant aux effectifs de travailleurs, ils ont connu jusqu'en 1981, une très forte progression puisqu'ils ont atteint, cette année là, le chiffre record de 103 300. Ces effectifs sont tombés à 30.000 en 1984 du fait de la restructuration pour remonter à 36.000 en 1996 et il est attendu qu'ils remontent à 120.000 une fois le groupe industriel international constitué.

Sur le plan qualitatif, beaucoup de choses ont changé aussi. Il faut d'abord signaler la grande modification dans la structure de l'emploi. Alors que pendant longtemps, l'exécution fut la catégorie majoritaire à SONATRACH, c'est la maîtrise qui le devient induisant d'autres changements. Dans la branche HYDROCARBURES, qui est de loin la plus importante, la structure change du tout au tout. C'est ainsi qu'en 1993, la maîtrise accède à la majorité avec 49 % de l'ensemble, l'encadrement progresse à 32 % et l'exécution rétrograde à 19 % (promos - hydrocarbures, Evaluation de l'activité hydrocarbures, Fascicule 4, les ressources humaines, Août 1994). A titre d'exemple, dans l'Entreprise Sidérurgique de Transformation des Produits Longs (ENTPL), la maîtrise représente, à la même période (1992) 39 %, l'exécution 52 % et l'encadrement 9 %.

Il faut observer aussi que la population ancienne se trouve, dans les années 90, en voie d'extinction et qu'elle est remplacée de plus en plus par une population différente, plus jeune, plus scolarisée, mieux formée et informée et disposant d'une culture autre. Ces changements posent des problèmes inédits à la fois d'ordre matériel (les nouveaux semblent plus exigeants) et peut-être et surtout d'ordre culturel (les manières de vivre, de penser et d'agir ainsi que les aspirations). Il est incontestable qu'un profond malentendu existe entre les générations. Les anciens se désolent de voir les nouveaux peu enclins à l'effort et au travail bien fait et ne penser qu'aux avantages. Les plus jeunes tout en respectant leurs aînés leur reprochent de travailler sans comprendre et d'être timorés face à la hiérarchie.

Ces changements ont été si profonds et si rapides qu'ils n'ont pas pu ne pas poser de problèmes en particulier dans la section des collectivités locales.

effet, si l'élargissement "physique" de l'entreprise et sa modernisation avaient été maîtrisés sur le plan technique, il en était tout autrement en ce qui concerne les ressources humaines. C'est ce décalage, source de dysfonctionnement qui a amené l'entreprise à s'interroger sur la maîtrise "des problèmes humains spécifiques du Sud" et de la connaissance objective de "la perception et la vision des collectifs en matière de management des Ressources Humaines". (In note d'opportunité de la DRHO-DP). Pour ce faire, elle fait appel à des sociologues dont le mission consiste en "la mise à jour de problème, de leurs causes ainsi que de leur degré de gravité. Elle (l'étude) doit aboutir (...) à formuler des recommandations et propositions d'action concrètes à mettre en œuvre par les responsables concernés" (Idem).

B. L'homme de SONATRACH

L'histoire courte mais extrêmement chargée de l'entreprise apparaît, à l'examen attentif, comme l'histoire des différentes tentatives pour impliquer l'homme à son optimal fonctionnement. Le taylorisme comme le mouvement des relations humaines n'avaient pas d'autres objectifs. Le grand apport des nouvelles conceptions est que l'homme y est perçu comme un être social total c'est-à-dire tout à la fois comme une force de travail, une subjectivité et une rationalité. C'est pour cette raison qu'elles attachent la plus grande importance à son adhésion réfléchie et consciente au projet de l'entreprise..

Dans tous les cas, la connaissance de l'entreprise et de sa composante humaine s'impose comme nécessité incontournable. Cette connaissance s'impose d'abord comme une exigence de saine et efficace gestion et de manière plus générale, comme condition à toute démarche stratégique novatrice dont l'objectif est d'anticiper et de maîtriser le changement. Cette double nécessité devient plus impérieuse encore lorsqu'il s'agit d'une entreprise, qui, comme c'est le cas de SONATRACH, entreprend la mise en œuvre d'un audacieux plan de modernisation dont le but ultime est de la constituer en Groupe Industriel International. Cette connaissance s'impose aussi lorsque cette entreprise, comme c'est encore le cas de SONATRACH, commence à percevoir, au sein de ses collectifs de travail, des signes d'insatisfaction et de malaise.

Dans cette entreprise, et depuis le début des années 90, le mot d'ordre est au redéploiement. Celui ci concerne à la fois les aspects organisationnels et les aspects humains. Dans le premier cas, on part du constat selon lequel la nouvelle donne économique impose à l'entreprise de s'adapter à son environnement international puis on élabore la riposte. Il s'agit d'abord de la transformation de l'entreprise en groupe industriel international, ce qui implique sa réorganisation et l'élargissement de ses activités et ce qui fait passer ses effectifs à environ 120.000 personnes. Il s'agit ensuite de son centrément sur ses activités de base qui sont : l'exploitation, le forage, la production, la transformation et le transport terrestre et maritime. Il s'agit enfin de la filialisation de certaines de ses activités actuelles et le recours à la sous-traitance pour d'autres.

Dans le deuxième cas, on part du constat que jusqu'ici ce sont les problèmes matériels et techniques liés directement à l'activité pétrolière qui avaient monopolisé l'attention des dirigeants de l'entreprise. L'heure est maintenant venue de se pencher sur ces hommes qui produisent et qui, eux aussi, vivent des problèmes qu'il faut résoudre et leur résolution apparaît comme condition à tout fonctionnement efficient de l'entreprise.

Cette préoccupation pour l'homme et la ressources humaine n'a pas cessé de se préciser et de se développer depuis le début de années 90.. Dans le fameux Mémorandum "processus de modernisation" (juillet 1992), le chapitre 2 est intitulé « les ressources humaines sont le levier de la modernisation de SONATRACH ». En décembre 1993 et à l'occasion de la célébration du trentième anniversaire de l'entreprise cette «orientation stratégique» est réaffirmée et l'ouvrage - album édité à cette occasion porte le titre significatif de "1963-1993. SONATRACH a trente ans. Des défis et des hommes". D'autre part intervenant lors des 2èmes journées médicales de SONATRACH (Avril 1997), le Directeur général insiste encore une fois sur la volonté de placer l'homme au "centre des préoccupations de l'Entreprise" .

II. UN COLLECTIF EN PROIE AU DERACINEMENT:

La population SONATRACH est une population spécifique. C'est une population venue de toutes les régions du pays. A Hassi Messaoud travaillent des agents venus de toutes les wilayates et Hassi Rmel, ce sont 46 wilayates sur les 48 que compte l'Algérie qui sont représentées.

Dans les bases du Sud, l'entreprise fonctionne en lieu et place d'un grand nombre d'organismes et d'institutions étatiques et privées. Elle est, bien sur l'employeur mais c'est elle qui loge, restaure, approvisionne, transporte, soigne, forme et informe, distraie. C'est elle aussi qui assure la sécurité, les travaux publics et de voirie, l'aménagement et l'environnement. Mais malgré cette prise en charge plus que correcte et en tout cas inconnue dans les autres entreprises algériennes, l'insatisfaction et le malaise sont la règle chez les travailleurs.

A. Les fondements du déracinement:

1. Un malaise structurel

L'enquête menée dans les bases SONATRACH du Sud (1996-1997) montre qu'il existe, au sein des collectifs du sud, une sorte de malaise à la fois profond et permanent. Ce malaise ne semble lié à aucun problème particulier et il ne peut donc trouver sa résolution dans la satisfaction d'une revendication spécifique. Mais il est constamment à la recherche de motifs dont la fonction réelle unique est d'en justifier et légitimer la durabilité. Les formes d'expression qu'il prend disposent, bien sûr, de raisons bien réelles mais ce sont des raisons ponctuelles qui jouent le rôle de déclencheurs d'actions de mécontentement ou de colère. A un premier degré, ils s'expliquent, bien sûr, par une accumulation de problèmes non résolus ou mal résolus. Cette situation se trouve à l'origine de deux phénomènes dommageables pour l'entreprise. Le premier est celui de la généralisation de la démotivation et de la désaffection des travailleurs, en particulier des plus méritants qui finissent par baisser les bras devant une situation qui les dépasse et dans laquelle ils n'ont pas prise. Le second est celui du blocage ou du moins du ralentissement de la formation d'un collectif homogène et stable doué d'un esprit de corps spécifique.

Mais plus profondément et dernière ces difficultés qui, sommes toutes existent également dans d'autres entreprises, il y a le problème caché mais déterminant du déracinement et les raisons citées ne sont pas les véritables raisons ; elles ne sont convoquées

que pour fixer ce mécontentement. Ce déracinement se fait de manière lente et imperceptible. C'est généralement très jeune que l'on part dans le Sud et c'est généralement pour y exercer le premier emploi.

2. Le poids de la famille

Originaires, pour la plupart du Nord ou vivent leur famille, les travailleurs sont astreints à un va et vient continu entre lieu de travail et lieu de résidence familial, Le système de travail organise ce mouvement et le devise en temps de travail (4 semaines) et temps de récupération (3 semaines).

Dans l'absolu, ce système est tout à fait défendable dans la mesure où trois semaines de récupération constituent une période de récupération physique et psychique tout à fait acceptable. Mais dans le contexte algérien, cependant, rien n'est moins sûr. D'abord parce que le travailleur en congé de récupération passe, en réalité, d'une activité à une autre non moins accaparante. La nature de la famille, chez nous, fait que généralement c'est l'homme qui s'occupe de tout ce qui est extérieur. Arrivé chez lui, le travailleur est totalement pris pour éponger "les restes à réaliser" de son précédent séjour et pour entamer les tâches à l'ordre du jour l'actuel séjour. Les travailleurs parlent souvent de leur congé de récupération comme d'une succession ininterrompue de courses (chez les différents commerçants et les grands magasins, les médecins, à acheter les matériaux de construction, à suivre la scolarité des enfants ou la construction etc.)

A l'origine de cette situation, il y a le poids de la famille. En effet la grande majorité des agents SONATRACH sont mariés, mais la grande majorité d'entre eux vivent, dans le Sud, en célibataire. Dans le monde SONATRACH, les catégories habituelles de marié et célibataire sont remplacées par les catégories nouvelles de régime-célibataire et régime-famille. Dans les faits, l'un et l'autre régimes sont insatisfaisants et présentent d'indéniables inconvénients mais entre l'un et l'autre, les agents préfèrent le régime-Famille en raison précisément de la famille mais, seule, une minorité a la possibilité d'en bénéficier.

Le déterminant dans l'une ou l'autre préférence est la famille elle-même. Mais ce rapport à la famille fait d'attachement et de sacrifice donne lieu à deux attitudes diamétralement opposées. La première est pour la présence de la famille et procède du raisonnement logique élémentaire : « Pourquoi fonder une famille si ce n'est pas pour vivre avec ? » La seconde est contre et procède d'une donnée d'expérience « moi, je suis entrain de souffrir ; pourquoi faire souffrir ma famille aussi ? ». L'une et l'autre opposition s'efforcent de "limiter les dégâts", la première voulant atténuer les rigueurs et difficultés du sud en les affrontant en famille, la seconde s'efforçant de supprimer ces mêmes rigueurs et contraintes à la famille en les affrontant en solitaire.

3. Un provisoire continué

Au commencement du travail dans le Sud, il y a "le projet des cinq ans". Dans leur grande majorité, les travailleurs, toutes catégories confondues, sont venus dans le sud pour une période limitée, fixée généralement à 5 ans. C'est le temps nécessaire pour accumuler un capital puis revenir chez soi pour « monter une affaire » ou prendre un emploi plus reposant. Mais le projet des 5 ans s'est révélée, la plupart du temps, impossible du fait du caractère

toujours insuffisant des sommes épargnées. C'est devenu alors une course poursuite sans fin à la recherche de ce capital minimal pour commencer. Les 5 ans se sont écoulés depuis longtemps et la course se poursuit et l'espoir demeure.

Avec la crise, la fermeture du marché du travail et les compressions, le projet devient comme l'horizon : toujours plus loin. Le capital initial n'est toujours pas au rendez-vous alors que la possibilité de se faire recruter dans sa région s'estompe puis disparaît. Rendus par la force des choses plus réalistes, les travailleurs s'accrochent à leur poste de travail puisque, se consolent-ils, eux, au moins, ils ont la chance d'en avoir un. Avec le Sud, les relations se nuancent et les travailleurs s'efforcent de se réadapter aux nouvelles situations mais le fond du problème reste le même : le Sud c'est du provisoire. Mais dans la réalité des choses, le projet des 5 ans se révèle, aux yeux des travailleurs comme une illusion. Mais tous s'y accrochent. On négocie avec soi-même et avec le temps : "Encore 1 an ; encore 2 ans et on se tire". Se dit-on à soi-même. Les expressions utilisées sont hautement significatives : "on s'enlise", "on est coincé", "on est perdu", "on est condamné". Tous savent et disent que passé le seuil fatidique des 5-6 ans, "on est cuit". Dans ce processus qui prend l'allure d'un engrenage voire d'un piège, il n'existe aucune différence entre l'encadrement, la maîtrise et l'exécution.

B. Les effets du déracinement:

1- Perte de repères:

Au fur et à mesure que le temps passe se produit une sorte de dédoublement qui va amener les travailleurs à vivre deux vies sans rapport l'une avec l'autre ni sur le plan du lieu de présence (Sud-Nord), ni sur le plan des activités (Travail d'usine- Travail pour la famille).

A la longue ce que l'on constate c'est que les relations avec les amis, les voisins, les proches parents se distendent et les périodes de récupération sont trop courtes et trop chargées pour servir aussi à leur entretien. L'irrégularité puis la raréfaction et enfin la disparition de ces « stimuli » que sont les visites et rencontres aboutissent tout naturellement à l'extinction de la plupart des relations.

Avec le temps et le dépassement du seuil psychologique des 5 ans, les agents se mettent à penser qu'en fait, ils n'ont vécu avec leur famille qu'un quart de temps, les trois autres quarts ayant été pris par le travail ou bien c'est l'épouse qui le leur rappelle. On fait alors un retour sur soi-même et sur ce qu'a été la vie jusque là vécue et le bilan dressé apparaît alors tout à fait insatisfaisant.

Plus précisément lorsqu'on écoute les travailleurs faire la part de ce qu'ils gagnent et de ce qu'ils perdent, on s'aperçoit que le gain est surtout évoqué en termes matériels et les pertes en termes immatériels. Ce qui est surtout regretté c'est cette coupure, qui s'élargit avec le temps, avec la famille et la région d'origine.

Il s'agit d'abord des enfants qui vivent et grandissent sans l'image du père, ces enfants qui échappent très vite à l'autorité maternelle et qui, à l'école, accumulent les contre-performances, ces enfants qui finissent par considérer leur père comme un étranger. Il s'agit ensuite de l'épouse qui ne tarde pas à faire remarquer qu'elle ne vit que le quart du temps

avec son mari. "Un fois, j'ai évoqué devant ma femme nos 10 ans de mariage et là voilà qui me répond: 10 ans sur le papier mais dans la réalité, ça ne fait que 4 ans. Je l'ai "bouclé" et puis je lui ai dit "c'est pour le pain des enfants" (un cadre moyen). Il s'agit également des parents pour lesquels le fils prend progressivement la figure de l'invité.

Il s'agit enfin des amis d'enfance que l'on perd l'un après l'autre et des gens du quartier en général dont on se coupe irrémédiablement. L'homme de SONATRACH n'est plus alors que cet être qui, progressivement et inexorablement s'arrache aux siens et qui ne trouve nulle part une famille et une région de rechange.

Il arrive que cette coupure prenne des proportions importantes. A forces de vivre dans le désert et ses contraintes, certains en arrivent même jusqu'à perdre de vue femme et enfants et plus souvent oublier les "belles manières" de la ville, ce qui crée des complexes et beaucoup le disent sans détour : ils ne savent plus parler, marcher ou draguer. Et surtout ils ne savent plus dépenser et ils le disent : "le plus naïf des commerçants du Nord arrivent facilement à les rouler".

Ce déracinement est d'autant plus grave n'est pas contrebalancé par ne serait-ce qu'un début d'enracinement dans le sud où le travailleur même ancien se considère toujours comme passager. Etranger ici, étranger là bas, le travailleur du Sud se retrouve, en fin de compte, dans la position de l'émigré. L'insatisfaction devient alors une donnée structurelle et indépassable.

2. Une forme d'aliénation

Le sentiment d'"étrangeté" qui habite l'homme de SONATRACH et qu'alimentent et renforcent les nombreux problèmes de vie et de travail dans l'entreprise, est à la source de ce malaise évoqué plus haut. Il ne s'agit pas d'un sentiment passager que peut dissiper le règlement de tel ou tel problème ponctuel mais d'une attitude générale et transposable qui devient élément constitutif de la personnalité de base.

L'homme de SONATRACH apparaît alors comme un être fondamentalement divisé. Sur l'espace de travail comme sur l'espace de récupération, il se dit présent et absent ou, si l'on veut, il se trouve continuellement présent sur le double front de l'entreprise et de la famille. Ce "travail" de tous les moments qui exige une mobilisation psychique sans relâche est, en grande partie, à l'origine du stress qui habite un grand nombre de travailleurs mais aussi de certaines maladies mentales.

Mais lorsqu'à la retraite, le travailleur rentre, pour de bon, chez lui, c'est le choc. Il mesure alors l'étendue et la profondeur des changements qu'il n'a pas vu s'opérer. Le temps qui fut la denrée la plus rare et qu'il fallait utiliser avec parcimonie se présente à lui à profusion. Mais contrairement à l'ancien temps qui filait à toute allure et qu'il fallait tronçonner en une multitude de séquences pour en tirer le meilleur profit, le temps nouveau s'étend à perte de vue et se caractérise par le lenteur, la répétitivité et la banalité.

Et c'est précisément parce qu'il dispose désormais du temps que le travailleur retraité s'aperçoit qu'il a perdu tous ses anciens repères qui, d'ailleurs n'ont plus cours dans la région, qu'il n'a pas acquis les nouveaux du fait de son absence prolongée. Il a, en outre, le temps de s'apercevoir aussi que le village ou le quartier a profondément changé exactement comme il a

changé lui-même mais les deux changements se sont faits de manière parallèle. En vérité il est devenu étranger .

Il s'agit bien d'un déracinement que confirment amplement les solutions personnelles auxquelles a recours spontanément le travailleur. Chaque fois que celui-ci se sent accablé par des problèmes ou généralement afin de rendre la vie dans le sud plus vivable, il se replie sur ce qui continue à faire office de groupe primaire et que représente, dans l'espace de travail, les compagnons de la même famille, de la même tribu ou de la même région. Ce repli n'est rien d'autre qu'un mécanisme de défense contre la marginalisation et la perte d'identité. La communication elle-même s'appauvrit et se réduit alors que le processus de socialisation des nouveaux agents éprouve les pires difficultés pour se déployer, ce qui signifie que la transmission de savoir-faire, d'expérience et de culture d'entreprise des anciens vers les jeunes ne trouve pas les conditions favorables à sa réalisation.

Ce sont ces données de base qui expliquent que les agents ne s'investissent que de manière calculée dans les bases alors qu'ils y passent les $\frac{3}{4}$ de leur temps. C'est qu'ils ont l'impression qu'ils sont contrariés dans leurs potentialités et qu'ils ne sont pas chez eux. Et c'est donc dans leur région d'origine qu'ils s'investissent en tant d'hommes, c'est à dire dans leur subjectivité et leur affectivité et c'est dans leur région qu'ils investissent préparent ainsi les meilleures conditions à la vie de l'après entreprise. Tout semble se passer comme si l'agent mettait entre parenthèses sa vie dans l'entreprise pour vivre en la préparant la vie de l'après-entreprise en attendant de la vivre réellement.

Cette situation rend problématique la formation de collectifs de travail stables et amoindrit grandement les capacités de l'entreprise qui ne fonctionne alors qu'avec la partie "mécanique" de sa force de travail. La solution pour la grande des entreprises algériennes pourrait serait de réfléchir et de travailler en vue d'un véritable enracinement des travailleurs dans ces régions du sud qui sont devenues, par la force des choses, leur régions d'adoption, les régions d'origine se transformant peu à peu en lieux de récupération et de vacances. Réussir l'enracinement dans le sud signifie le rendre plus attractif que la région d'origine c'est -dire offrir aux travailleurs ce qu'ils ne peuvent acquérir chez eux ou ce qu'ils ne peuvent acquérir que difficilement.

CONCLUSION

Dès sa naissance l'entreprise algérienne s'est trouvée insérée dans l'économie mondiale puisque c'est cette économie qui a permis cette naissance. C'est cela le système "clef en main". Mais une fois les clefs remis par le constructeur, l'entreprise est soustraite à cette économie et à ses lois et mise en fonctionnement selon d'autres lois. Tout le monde se rend compte aujourd'hui que par cette coupure, elle avait hypothéqué ses chances de réussite. L'expérience de ces trois ou quatre décennies a montré l'inanité c'est-à-dire la non viabilité de "l'entreprise nationale" comme elle définitivement mis fin au concept "d'entreprise dans un seul pays".

Le retour à l'économie libérale après une coupure aussi longue et aussi artificielle ne peut être que difficile. Il faut compter alors non seulement avec l'obsolescence des matériels, des techniques et procédures et avec l'inadéquation des formes d'organisation et de

management mais aussi avec les habitudes prises et les mentalités acquises par les collectifs de travail.

L'exemple de SONATRACH montre que si l'entreprise algérienne pouvait se mettre au rendez-vous de la mondialisation sur le plan technique il en était autrement sur le plan humain. Il est vrai que dans cette entreprise comme dans les autres, la Gestion des Ressources Humaines est très à la mode. Mais dans son principe, "l'homme principale richesse" ou "l'homme meilleurs gisement" (selon sa traduction SONATRACH), il est quotidiennement mis en échec dans les entreprises. Dans la réalité comme dans les esprits, les vraies richesses sont celles du sol et du sous sol alors que l'homme se trouve accablé des valeurs les plus négatives comme le gaspillage, la paresse, le refus du travail.

C'est donc à un exceptionnel effort d'imagination et d'innovation que sont conviés les managers algériens et à la différence de ce que pensent beaucoup d'entre eux, cet effort concerne moins les problèmes techniques et financiers que le problème du rapport à l'homme de l'entreprise. Il convient de noter, cependant, que dans ce domaine si particulier "rien n'est plus difficile à mettre en œuvre, plus incertain au regard du résultat et plus dangereux dans l'exécution que la volonté d'innover" (Machiavel).

LA FIRME ALGERIENNE SOUS DOUBLE GOUVERNANCE : Nationale et mondiale

Par: Lyazid KICHOU
Allocataire de recherche
Christian PALLOIX
Professeur d'économie
Faculté d'économie et de gestion d'Amiens

INTRODUCTION

L'observation des entreprises françaises sur les dix dernières années, dans le domaine des biens de consommation non durables (I.A.A.), dévoile :

- l'importance de l'ancrage de l'entreprise sur l'espace métropolitain, en termes de chiffre d'affaires, d'emploi, d'actifs (incorporels, corporels, financiers), et surtout de rentabilité (résultat net, capacité d'autofinancement)¹,
- la montée du chiffre d'affaires à l'exportation (accompagnée de la mise en place de filiales de commercialisation par pays) en direction de l'Union Européenne, avec des usines françaises dédiées, non plus au seul espace métropolitain, mais à l'espace européen,
- la forte progression d'un chiffre d'affaires généré par des filiales de fabrication implantées à l'étranger, avec priorité à l'Union Européenne, puis une déclinaison qui court vers les P.E.C.O. (opportunités de la privation des actifs), l'Amérique Latine (opportunités là aussi de la privation des actifs), l'Asie (fort potentiel du marché, mais dont l'accès paraît nécessiter une période d'apprentissage, indépendamment des problèmes sur les droits de propriété), avec des contributions des résultats (résultat net, capacité d'autofinancement) à la consolidation qui se déclinent de manière décroissante² de l'U.E. aux P.E.C.O, puis l'Amérique Latine et l'Asie³.

L'entrée des entreprises algériennes dans ce double espace (national et mondial) passe par la phase actuelle de transition à l'économie de marché, avec la question de la privatisation des entreprises. Toutefois, l'articulation des entreprises algériennes à cette segmentation de l'espace (national, mondial) apparaît spécifique, tant du point de vue de la gouvernance nationale que de la gouvernance mondiale.

¹ La contribution des résultats générés en France à la consolidation des entreprises multinationales « françaises » dans ces activités demeure essentielle, avec de faibles performances de la contribution des résultats générés à l'international.

² En relevant que les contributions du R.N. et de la CAF à la consolidation sont ici souvent négative

Deux grands traits *nationaux* conditionnent les entreprises algériennes dans le cours actuel :

- la spécificité de la « matrice institutionnelle » (D.C. NORTH) de l'Algérie,
- la spécificité du système productif et d'échange en Algérie, qui le distingue des autres systèmes productifs des Tiers Mondes ou des ex-pays socialistes.

Par ailleurs, le niveau de *la gouvernance internationale* nécessite un détour sur les attendus de la mondialisation.

I. LES ENJEUX DE LA MONDIALISATION: unification / différenciation

Trois grandes phases de la mondialisation («*le mode de production capitaliste est immédiatement mondial*» comme le rappelle K. Marx) scandent l'histoire du capitalisme :

- une première phase de fondation de l'Etat-Nation capitaliste articulée à l'Economie-Monde [Braudel 1979], dont rendent compte les thèses d'Adam Smith, D. Ricardo, et K.Marx ;
- une deuxième phase d'internationalisation ou mondialisation, où la coordination de l'économie mondiale repose sur les Etats- Nations en raison de l'irruption de structures internationales de coordination (branche internationale, secteur international, filière internationale, internationalisation du capital, firme multinationale...) et de modes de coordination spécifiques (prix, échange inégal, monnaie, divisions internationales du travail, avantages comparatifs, ...), et de coordinations politiques fondées sur *l'hégémonie*¹ ;
- une troisième phase de mondialisation ou globalisation financière, où la coordination internationale (économique, commerciale, politique) par les Etats-Nations s'efface relativement devant les nouvelles modalités de coordination par les firmes multinationales (financières, bancaires, industrielles, de services) et par certaines institutions internationales davantage représentatives des firmes que des Etats (O.M.C., ...), coordinations qui n'empruntent plus les structures internationales de coordination précédentes, et qui reposent sur l'exacerbation de la rentabilité des actifs des firmes multinationales (notamment de leurs actifs financiers – les fonds de pension sont passés par là - avec les voies ouvertes à la spéculation internationale).

¹ Cf. les thèses dites de « L'économie politique internationale » [Kebadjian 1999], qui se démarquent des théories (standard et non standard) des « Relations Internationales ».

1.1. De la nouvelle économie internationale à la thèse de la globalisation : la thèse de l'unification à l'épreuve de ses fondements

Que faut-il entendre par "marché", "économie de marché" ? Depuis R.Coase (1937); l'économie standard différencie deux institutions ou structures de gouvernance¹ [Williamson 1985], le marché d'un côté et la firme de l'autre : ces deux structures de gouvernance sont régies par deux modes de coordination différents, les prix pour le marché, la hiérarchie pour la firme.

L'économie de marché apparaît dès lors comme un ensemble de structures de gouvernance (du marché à la firme, en passant par une multitude de structures de gouvernance autres) et de modes de coordination (prix, hiérarchie, règles, routines, dispositifs techniques, contrats, ...) [Weinstein 1997]. De plus, le marché au sens étroit perd la belle homogénéité, plasticité de l'analyse standard pure et dure : il est donné comme un marché segmenté, différencié, imparfait. Marché et économie de marché sont saisis comme des ensembles complexes, lieux de modes de coordination multiples. Et ce n'est pas le moindre des paradoxes que de relever que l'idéologie simpliste ultralibérale du "marché" surfe sur une analyse nettement plus complexe, qui disqualifie l'idée de "marché" pur et dur.

Plusieurs *grandes structures internationales de gouvernance* peuvent ainsi être repérées dans « la nouvelle économie internationale » :

- le marché mondial corrélé à une "*coordination marchande*" (par les prix), marché mondial saisi plus particulièrement sous l'angle de "structures de commerce intrabranche"² [Krugman 1980, Lancaster 1980, Lassudrie & Mucchieli 1979] avec des modes de coordination propres (prix, économies d'échelle, différenciation des produits, ...) tirés de la théorie de la concurrence monopolistique ;
- les firmes multinationales (financières, industrielles, commerciales) qui s'appuient et sur des formes de *coordination intra-firme* (théorie des organisations, théorie néo-institutionnaliste), et des formes de *coordination externe inter-firmes* [Andreff 1995] ;
- les institutions internationales (système monétaire international, système commercial d'échanges et de communications, système financier international, système de droit international privé) délivrant des "biens collectifs internationaux" [Kindleberger 1988, Kedadjian 1994] avec des modes de coordination qui en appellent à "un système de règles du jeu",
- le tout s'exprimant dans une nouvelle donne "la globalisation".

¹ Du marché du travail, sous-traitance, réseau, recherche-développement, économie publique ... jusqu'à l'économie informelle qui peuvent être traités comme des structures de gouvernance différenciées, avec leurs modes de coordination spécifiques.

² On définit le commerce intrabranche comme la simultanéité des exportations et des importations de produits similaires au sein de la même branche à condition que ces flux croisés soient d'un ordre de grandeur comparable, ce qui s'oppose à la thèse de la spécialisation internationale.

Cette démultiplication de la "coordination" a reposé sur un certain nombre d'apports, et de la théorie de la concurrence monopolistique [Chamberlin 1933, Robinson 1933] et de la nouvelle microéconomie : information imparfaite, rationalité limitée, incertitude, coût de transaction, [Coriat-Weinstein 1995, Menard 1993].

Pourtant, le dispositif de la nouvelle économie internationale bute sur la question de sa propre complexité : comment s'articulent, se lient les diverses structures de gouvernance. La juxtaposition n'emporte pas preuve de cohérence.

Par exemple, la coordination intrafirme et la coordination externe interfirmes ne suppriment pas la coordination marchande, fondée théoriquement dans le cadre de l'Etat-nation sur un système de prix "national" et la "monnaie nationale". Dans l'économie politique standard et non-standard, la tentative de relâcher la coordination principale par des formes additionnelles de coordination n'efface pas celle-ci. L'impossibilité du saut théorique de la coordination marchande nationale à la coordination marchande internationale tient notamment à la carence du statut de la "monnaie internationale", de ses fondements comme "monnaie unique".

Le seul passage au forceps vers la mondialisation-globalisation est de ne reconnaître que *la coordination intrafirme* ou *organisation*⁸, d'où dérive alors la coordination externe interfirmes comme produit joint, mais plus de "marché", plus de coordination marchande internationale, ce qui est insoutenable.

L'analyse de la globalisation financière tente de se référer à un "marché" financier international, qui, indépendamment de la question d'un "marché" soumis aux aléas de taux de change flexibles, emporterait preuve de l'existence du marché mondial.

De fait, la thèse de la globalisation n'est généralement produite que sur la base d'une seule structure de gouvernance associée à son propre mode de coordination, et non comme un ensemble cohérent et unifié de structures de gouvernances internationales.

Les nouveaux tenants des années 1990 de la globalisation-mondialisation⁹ ne se sont guère posés jusqu'ici de questions sur la validité de leur hypothèse de "globalisation-mondialisation" (de Reich 1991 à Chesnais 1994). Bien plus, ils sont d'un déroutante naïveté sur les outils de la "globalisation", avec un outil clef, celui de

¹ N'est-ce pas la solution vers laquelle s'oriente W. ANDREFF (1995), sauf qu'on ne peut ranger notre aut dans le courant néoclassique !

⁹ Rappelons la thèse de BARNETT & MULLER (1974) sur la globalisation déjà, qui repose alors sur deux éléments clefs et que l'on retrouve dans les analyses actuelles :

"1. *The world managers*

The men who run the global corporations are the first in history with the organization, technology, money and ideology to make a credible try at managing the world as an integrated unit (p.13)

2. *From globaloney to the global shopping center*

The global corporation is transforming the world political economy through its increasing control over three fundamental resources of economic life : the technology of production, finance and capital, and marketing. The internationalization of production means simply that more and more of the world's goods and services (gross world product) are being produced in more and more countries and that the production process increasingly ignores national frontiers (p. 26).

Finally, to create a global shopping center, it has been necessary to create the world customer (p.30).... The challenge of the global shopping center, as the world managers see it, is at once to retail old needs to new customers and to create new

l'investissement international en raison de la disponibilité de séries¹⁰ décrivant des flux croissants d'*investissements internationaux (les I.D.E.)* ... des firmes multinationales (bancaires, industrielles, de services) dans les années 1990. L'investissement international porterait l'expansion du commerce mondial (dont le taux de croissance est inférieur à celui de l'investissement), et conduirait ... à la croissance et au développement ... pour demain.

Notons qu'une analyse plus fine de la formation brute internationale de capital fixe (l'investissement international) nécessiterait de se référer à l'activité des firmes internationales d'ingénierie.

Bref, si la « nouvelle économie internationale » apparaît fort attractive, elle n'est que dispositif (à ne pas dédaigner) pour parcourir certains aspects de l'économie internationale, et non un cadre explicatif de celle-ci. Elle nécessite pour le moins un déplacement vers ce que certains appellent « l'économie politique internationale » [Kebadjian 1999].

Remarquons que la thèse de la mondialisation, qui parcourt les différentes contributions à l'œuvre, repose sur une hypothèse première, celle de *l'unification* [du marché mondial, de la marchandise mondiale, de la mise en œuvre des actifs mondiaux, des conditions de production et d'échange, des normes de consommation, des comportements des agents,...] en tant qu'*unité* qui serait :

- portée par les structures internationales de gouvernance,
 - portée par les modes de coordination internationaux,
- mais qui apparaît comme *une impossibilité radicale*.

Cette impossibilité radicale s'exprime immédiatement dans la multiplicité de systèmes de prix relatifs nationaux, qu'aucun régime monétaire international ne saurait abolir aujourd'hui : la monnaie unique européenne n'entraîne nullement un même système de prix relatifs de l'U.E., ni même ne conduit à un rapprochement observable des systèmes de prix relatifs nationaux.

Seules les « images » du capitalisme sont globalisantes, et notamment l'image de la marchandise (« Coca Cola »), l'image de l'enrichissement marchand, l'image de l'entreprise moderne, ..., dans le contexte d'une mondialisation de la structure de gouvernance « information et communication ».

1.2. Mondialisation et différenciations

Le processus de mondialisation ne s'appuie pas seulement sur un mouvement *d'unification* (de la marchandise, des actifs, des normes de production et d'échange, des normes d'efficacité, des normes salariales, des normes de consommation, des comportements,), mais davantage encore sur la *différenciation*. C'est la différenciation, dans le contexte d'un relatif accès unifié à tous les marchés, qui anime la stratégie des entreprises multinationales. Le marché mondial n'aurait pas de sens sur la base de l'unification : la théorie de la concurrence monopolistique nous amène pour

¹ Cf les rapports annuels de United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), Division on Transnatio

le moins ce résultat que toute firme de l'oligopole tente de se différencier de ses concurrents apparents.

La différence est partout présente, différence qu'accroît le cours actuel de la mondialisation :

- différences des systèmes de prix relatifs nationaux ;
- différences nationales des formes de mise au travail, de rémunérations salariales, d'organisation du travail ;
- différences nationales des conditions de production et d'échange ;
- etc... ;
- *et surtout différences nationales des matrices institutionnelles et de la formation des actifs*¹.

1.3. De la modernité des entreprises dans le cours de la mondialisation

L'image de la modernité des entreprises se décline, sur la base du paradigme de l'efficacité supérieure des droits de propriété privée sur la propriété publique, comme prééminence des aspects financiers (création de valeur pour les actionnaires, fonds de pension, gestion financière, ...) et commerciaux (parts de marché, marketing, ...) sur les aspects industriels. Les formes institutionnelles et organisationnelles de l'entreprise reflètent ces prééminences. Le contrôle de gestion partage l'entreprise entre centres de profits (le financier et le commercial) et centres de coûts (l'industriel).

On peut rassembler les conséquences de l'hégémonie du financier et du commercial sur l'industriel comme suit :

- Une nouvelle organisation industrielle qui court de l'aval (le marché) vers l'amont, marquée par le développement des procédures E.D.I.-E.C.R.², liant encore davantage l'industriel à l'hégémonie du marché (la grande distribution ici), avec de profondes répercussions sur la réorganisation de la logistique ;
- l'externalisation croissante des transactions de services³, voire de fabrication, qui se traduit par la montée des coûts des charges externes en raison de la perte de compétence des entreprises sur ces activités (le coût des facturations de services sous-traités dérape rapidement à la hausse) ;
- la montée des coûts d'accès au marché (marketing, publicité, dépenses publicitaires, force commerciale), avec un montant de facturations de prestations de services (dépendances publicitaires) émanant de la grande distribution qui devient supérieur à celui des charges de personnel interne, ce qui pose problème sur l'image de la création de «valeurs» dans l'entreprise ;

¹ Cf. les points 2 et 3 que nous développons ci-après

² E.D.I. : échange de données informatiques entre la grande distribution et les industriels
E.C.R. : Efficience Consumer Response

³ « Le monde de l'économie » du 11 janvier 2000 fait partie de la nouveauté de l'externalisation du servicedes ressources humaines dans les firmes françaises. Le DRH américain...

- la course à la productivité des entreprises pour assurer des transferts croissants de surplus vers les actifs patrimoniaux (redevances, locations), financiers (dividendes, intérêts), commerciaux (services), ce qui en appelle à une contraction incessante de l'emploi salarié;
- la mise en place de mutations technologiques fondées le recours à l'informatisation et la robotisation de la production et du stockage¹,
- la redéfinition de l'organisation du travail pour gérer la course à la flexibilité de la production, la course à la productivité, avec le recours à la flexibilité et à l'annualisation du temps de travail (les 35 H répondent à cette exigence), avec l'accent mis sur les compétences et la polyvalence des salariés (capacité par exemple à assumer trois postes de travail au moins) ;
- le recours à une stratégie de différenciation des produits (dénommée innovation de produits)² ;

le tout s'exprimant dans l'image d'une entreprise industrielle recentrée sur « le métier » pour le plus grand bonheur des actifs patrimoniaux, financiers, commerciaux.

La marche vers la modernité de l'entreprise dans le cours actuel de la mondialisation est celle des actifs patrimoniaux, financiers, commerciaux, et non celui des actifs industriels et des actifs travail.

II. INSTITUTIONS ET MATRICES INSTITUTIONNELLES EN ALGERIE :

Chaque pays, en fonction des ses caractéristiques, dispose d'une matrice institutionnelle (MI) spécifique. Une matrice institutionnelle (D.C. NORTH 1990) est un ensemble de règles formelles et de contraintes informelles qui structurent les interactions entre les individus. Les règles formelles ou les contraintes informelles sont réunies sous le vocable d'institutions. Par ailleurs, la MI permet de distinguer, tout en les reliant, les règles du jeu (institutions) et les joueurs (organisations). Elle autorise ainsi une lecture dynamique du changement institutionnel. Le changement institutionnel comme inscription de l'économie algérienne dans un schéma de mondialisation implique une approche ouverte de la Mf. La MI ouverte offre une vision plus fine des interactions existants entre la gouvernance nationale d'un côté et la gouvernance internationale de l'autre. Il est évident que dans un processus de mondialisation, les entreprises algériennes s'insèrent dans un contexte concurrentiel régi par des règles tout à la fois nationales et mondiales. D'une tension simple entre les règles formelles et les contraintes informelles, on passe à une tension double dès que l'on raisonne en économie ouverte.

La première catégorie de tensions (cf. figure 1), se situe au niveau institutionnel et apparaît une réponse immédiate au changement institutionnel. La seconde catégorie vient s'ajouter à la première et se situe entre la gouvernance nationale et la gouvernance mondiale (cf figure 2). Dans les deux cas de figure, les entreprises algériennes sont les

¹ Magasins de stockage avec chariots filoguidés et robots pour la gestion automatique de l'entrée et de la sortie des palettes, où toute présence humaine a disparu.

² qui passe par l'importance des dépenses de packaging, ce qui amène l'auteur espagnol M.V. Montalban (*Sabotage olympique*, Christian Bourgois, 10/18, 1995) à faire dire par un de ses personnages que « l'idéal de la marchandisation »

vecteurs de ces tensions, et sont de facto partie prenante des différentes conséquences de cette double tension.

Dans une première partie, nous allons analyser les spécificités de la matrice institutionnelle générique de l'Algérie, pour déceler les différentes interactions entre les institutions et les organisations et ce dans le cadre du changement institutionnel en cours (changement institutionnel dont la privatisation est une manifestation). Dans une deuxième section, nous tenterons de montrer que l'ouverture de la matrice institutionnelle, au lieu de diminuer les tensions initiales, est une source supplémentaire de tensions qui se situent à un autre niveau. Et enfin, dans une troisième partie, nous verrons pourquoi la prise en compte de ces tensions institutionnelles par les organisations s'apparente à une condition nécessaire mais pas suffisante pour intégrer un jeu mondial dans le quel les phénomènes d'apprentissage, de routines, constituent des éléments déterminants ?

2.1. Matrice institutionnelle générique et simple tension

La *spécificité* de chaque matrice inhibe toute tentative de transposabilité. La matrice d'un pays à économie de marché ne peut être transposée à un pays du Tiers-Monde, sous couvert d'une certaine inefficience. Chaque pays dispose d'institutions particulières. Les institutions sont définies comme étant des règles formelles (la Constitution, les lois, les décrets,..), des contraintes informelles (normes de comportements, coutumes, habitudes, conventions..) ainsi que les caractéristiques de leurs mises en œuvre (D.C. NORTH 1990)¹. Elles sont les règles du jeu dans la société et sont créées par les hommes pour structurer leurs relations et pour réduire l'incertitude. Elles construisent des structures d'incitations et définissent la façon dont le jeu est joué.

Par règles formelles, il faut entendre les règles politiques et juridiques, les règles économiques (les droits de propriété), et les contrats². Les règles économiques peuvent être scinder en deux sous-ensembles. Le premier correspond à des règles économiques générales relatives aux droits de propriété et le second à des règles économiques spécifiques à l'échange (les contrats). NORTH propose une hiérarchie des règles qui se décline de la façon suivante. Les règles politiques conduisent à des règles économiques avec un effet de feed-back. Les droits de propriété et les contrats individuels sont spécifiés et réglementés par des décisions politiques et juridiques. La structure des intérêts économiques va à son tour influencer la structure des règles politiques. A l'équilibre³, pour une structure donnée de droits de propriété, va correspondre un ensemble particulier de règles politiques. Naturellement, un changement dans l'une des structures aura un effet immédiat sur l'autre.

Les contraintes informelles en tant qu'institutions, « permettent de réduire l'incertitude en établissant un cadre stable (non nécessairement efficient) pour l'interaction humaine »⁴. Elles sont des codes de conduite, des normes de

¹ NORTH D. C., 1990, p. 3.

² Op cité p. 47.

³ La question de savoir si cet équilibre est stable, est élucidée par un raisonnement tautologique. Les institutions créent une certaine stabilité.

⁴ NORTH D., 1990. n. 6.

comportements, des conventions. Elles proviennent « de l'information socialement transmise et sont une part de l'héritage que nous appelons culture »¹. Elles sont les infrastructures des interactions humaines (S E. SJÖSTRAND 1995). En étant des « extensions, des élaborations et des modifications des règles formelles, des normes de comportement socialement sanctionnées et des codes de conduites contrôlés de façon interne », les contraintes informelles sont systématiquement en interaction continue avec les règles formelles. Dans des contextes particuliers d'incertitude ou d'instabilité des règles formelles, les contraintes informelles coordonnent et guident les actions des individus.

Les règles du jeu ont une action coordinatrice (contraintes informelles) et coercitive (les règles formelles). Les joueurs que sont les individus ou les organisations (un ensemble d'individus qui s'unissent pour poursuivre un objectif commun), sont dotés d'une rationalité procédurale². Cette rationalité procédurale est à combiner à l'incertitude à laquelle les agents doivent faire face. Dans une relation bilatérale, il peut être opportun pour une des parties, en fonction du rapport de force et du pouvoir de négociation dont elle dispose, de modifier les règles du jeu. Seules les règles formelles peuvent être modifiées de façon relativement rapide, puisqu'elles sont l'émanation de décideurs politiques. Les contraintes informelles sont plus difficiles à modifier. Il faut du temps pour que certains codes de conduites s'adaptent à des nouvelles règles. NORTH souligne à cet effet que « les contraintes informelles qui sont des dérivés de la culture ne vont pas changer immédiatement en réaction aux changements des règles politiques (et donc économiques³). Il en résulte une tension, entre les règles formelles altérées et les contraintes informelles persistantes, qui produira des résultats qui auront des implications importantes sur la façon dont les économies changent⁴ ».

Le schéma (figure 1) suivant présente les différentes relations qui existent entre les règles du jeu et les joueurs.

Sous la pression de contraintes endogènes ou exogènes, ou de transformations systémiques, la matrice institutionnelle est appelée à se modifier au cours du temps. Il peut s'agir de la disparition de certaines contraintes informelles suite à un verrouillage progressif du système juridique. Les us et coutumes, par exemple, sont progressivement remplacés par des dispositions légales. Le pouvoir politique, au travers de politiques économiques (privatisation, réforme du système des prix, augmentation des taxes, etc..), modifie un ensemble de règles économiques générales et spécifiques. Celles-ci vont servir de cadre de référence aux organisations et aux individus. De nouveaux comportements stratégiques vont émerger en réponse à ce nouveau dispositif. Les contraintes informelles en tant que structures de gouvernance des relations vont à leur tour se modifier mais de façon moins rapide, une tension à l'avantage des contraintes informelles se met en place. Les contraintes informelles prennent le pas sur les règles formelles. En ce sens qu'elles servent de recours systématique quand une instabilité et une incertitude chronique des règles formelles apparaît.

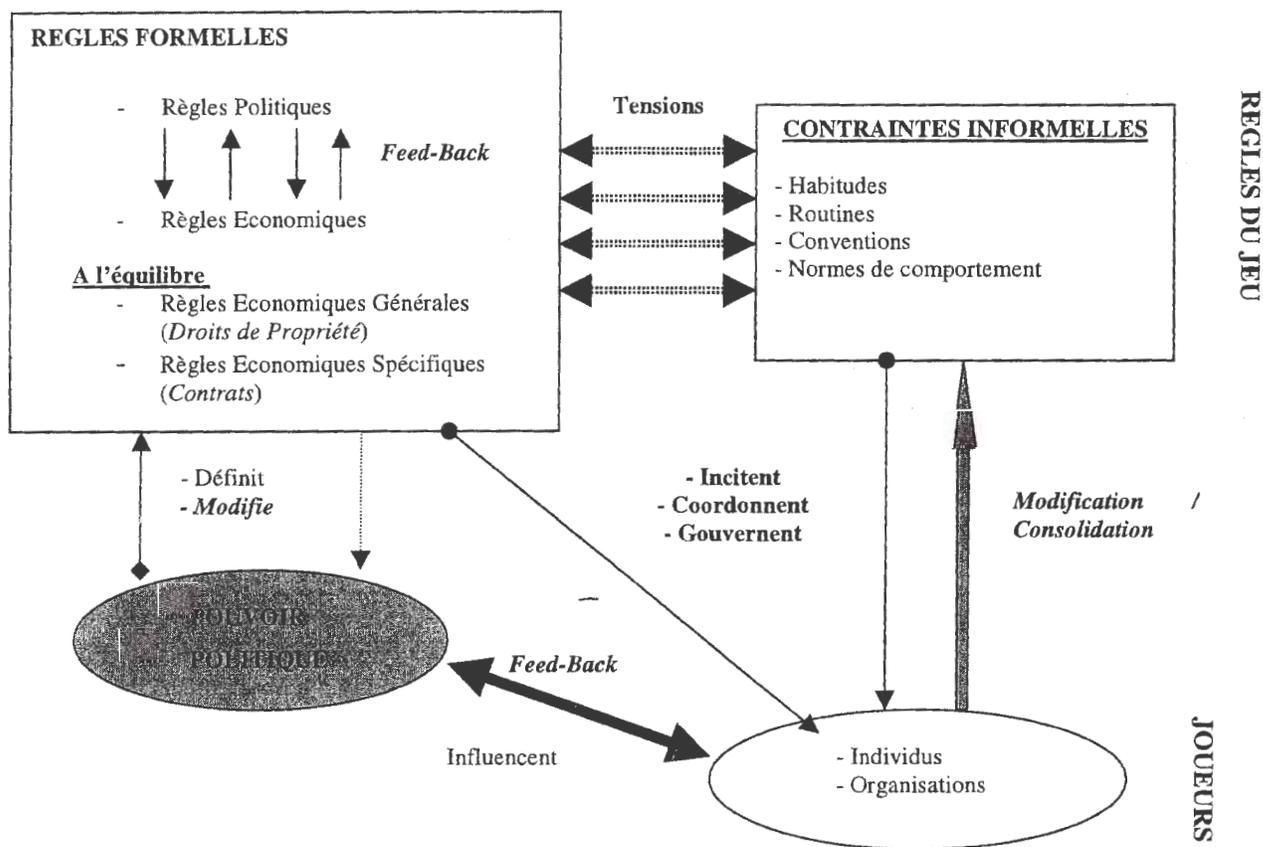
¹ Op. citée, p. 37.

² SIMON H., (1947) « les individus sont intentionnellement rationnels, mais de façon limitée », p. 24. Les individus ont des capacités cognitives limitées, ce qui ne leur permet pas d'avoir un comportement rationnel au sens de la théorie standard.

³ Ajouté par nos soins.

⁴

FIGURE 1 : MATRICE INSTITUTIONNELLE



Cette matrice institutionnelle est générique, chaque pays dispose de sa propre matrice, celle-ci lui sera spécifique.

L'efficacité d'une matrice institutionnelle est conditionnée à une certaine stabilité des règles formelles et donc à un verrouillage progressif du dispositif légal et institutionnel. Ce qui ne veut pas dire pour autant, que les contraintes informelles ne permettent pas d'atteindre un certain degré d'efficacité (D.C. NORTH 1990). Au contraire, les conventions, les routines permettent de réduire les coûts de transaction, mais elles ne doivent pas se suffire à elles mêmes. Un cadre légal et stable est d'autant plus nécessaire qu'il permet d'éviter un ensemble de comportements opportunistes. La perception d'une certaine stabilité du cadre légal, permet l'enclenchement de dispositifs d'incitation suffisamment fort pour que les actions des agents économiques aillent dans le sens des réformes économiques et assurer ainsi des résultats pertinents et efficaces.

En fonction des résultats économiques et des pouvoirs de négociation d'un ensemble d'organisations, des pressions sont exercées sur les pouvoirs politiques à fin de procéder à des

modifications des règles. Ces modifications récurrentes sont liées au fait qu'il n'y a pas de séparation entre ceux qui mettent en place les règles et ceux qui exercent des activités économiques. D.C. NORTH, préconise à cet effet, que ceux qui ont en charge la mise en place des règles formelles n'aient pas d'activité économique. La stabilité et la lisibilité des règles économiques sont des pré-requis pour que la tension issue de la résistance des contraintes informelles ne soit pas un frein à la bonne marche des réformes.

Sous l'effet de la mondialisation, l'économie algérienne se dote de nouvelles règles économiques et juridiques (droit des contrats, protection et application de droits de propriété, renforcement du système judiciaire, etc.), intègre des standards internationaux (sécurité, écologie) dans les dispositifs de production.

Ce processus de modification/consolidation constitue un pan du changement institutionnel qui est une réponse au changement économique et réciproquement.

La privatisation en cours en Algérie est une manifestation de ce changement économique. Il en découle un changement institutionnel. La privatisation implique la mise en place de nouvelles règles économiques et juridiques. La réforme du droit de propriété nécessite une réforme d'un ensemble d'institutions et de règles économiques. Les droits doivent être bien définis et protégés. Les tensions, qui peuvent survenir entre les contraintes informelles et les nouvelles règles formelles, font partie intégrante du dispositif de réformes.

La privatisation algérienne est un *vecteur* du changement institutionnel en cours. Après avoir essayé de montrer les enjeux de la privatisation sur l'efficacité des actifs, nous tenterons de comprendre la nature du changement institutionnel qui a lieu en Algérie. Il s'agira d'interroger la *matrice institutionnelle algérienne* au regard des modifications et des réformes en cours.

2.1.1. De la Privatisation.

La question de la privatisation des actifs en Algérie s'est posée avec acuité dès le début des années 90, face à l'échec des réformes. Au delà d'un simple mécanisme de transfert de droits de propriété sur des actifs, la privatisation pose le problème de l'adéquation de normes de comportements des individus, de la propriété des actifs et de leurs efficacités. En effet, le cadre institutionnel qui a prévalu en Algérie pendant une trentaine d'années, a été à l'origine de l'émergence de normes de comportements spécifiques. Ces types de comportement se sont auto-renforcés-jusqu'à devenir des contraintes informelles (D.C. NORTH 1990). La hiérarchie institutionnelle s'est inversée. Les contraintes informelles (règles de comportement, conventions, ..) ont *pris le pas* sur les règles formelles (lois, décrets, conventions collectives..). On peut se rendre compte de cet état de fait le plus souvent par l'absence de sanctions, de systèmes d'incitations..

La privatisation, en tant que dispositif de transfert de droits de propriété, accompagnant le maintien d'un socle d'actifs publics, pourrait être un moyen (sous certaines conditions) de retrouver une hiérarchie des règles (règles formelles puis règles informelles) qui à son tour créerait les conditions favorables d'un retour à l'efficacité des actifs. Notamment, en créant un cadre institutionnel stable dans le quel de nouvelles règles verraient

le jour, et ce en conformité avec les exigences de l'économie de marché. La lisibilité et la protection des droits de propriété permettraient de mettre en place des systèmes d'incitations (tels ceux décrit par la théorie de l'agence), d'identifier clairement les requérants résiduels et ainsi développer, dans ce sens, des systèmes d'intégration verticale (O.E. WILLIAMSON) qui répondraient plus à des logiques économiques que politiques. Par ailleurs, la redistribution des droits de propriété (sous certaines conditions) permettrait peut-être d'insuffler un nouveau système de répartition et par-là une redistribution des richesses qui tienne compte des contraintes sociales.

Le vecteur *privatisation*, n'est pas linéaire et interpelle avec force la question de la propriété et droits de propriété.

2.1.1.1 Du distinguo entre propriété et droits de propriété

Il ne s'agit pas d'aborder un débat de juristes sur la propriété, mais de retenir une approche qui soit en conformité avec les concepts juridiques.

La notion de propriété peut être distinguée des droits de propriété. On peut avoir un droit d'usage sur un actif sans pour autant en être propriétaire. Comme le souligne DEMBINSKI (1995), la propriété est symétrique, en ce sens elle trace une frontière entre celui qui exerce l'exclusion et ceux qui la subissent. Il ajoute, que si on ne peut tracer cette frontière (i.e quand il n'y a qu'un seul propriétaire) la propriété perd son assise concrète pour devenir abstraite. Il rejoint en ce sens les propos de J. KORNAI (1992) au sujet de la depersonnalisation de la propriété. Dans une entreprise d'Etat on ne peut pas identifier un individu ou un groupe d'individus comme étant le propriétaire.

La propriété est une relation entre une personne (morale ou physique) et une chose. C'est une relation sociale entre des personnes. Les droits de propriété peuvent être divisés en trois catégories. L'abusus (i), le fructus (ii) et l'usus (iii). Quand un actif est transféré, les droits qui l'accompagnent sont également transférés. Selon les dispositions contractuelles (vente, location, crédit-bail), tout ou partie des droits (i), (ii) et (iii) sont transférés. Certains économistes considèrent qu'il n'y a propriété économique que lorsque ces trois droits sont en la possession de la même personne. Néanmoins, la propriété au sens propre ne nécessite que le droit (i). En effet, les deux autres droits peuvent être transférés et récupérés dans le cadre de dispositions contractuelles (location d'actifs). La décision, quand au devenir de l'actif, revient in fine au titulaire du droit de type (i). En fonction des droits transférés, certaines motivations apparaissent.

Il ne s'agit pas de faire l'apologie de la propriété privée¹ mais plutôt de comprendre comment l'efficacité des actifs est liée à la question des droits de propriété. L'efficacité est également liée à la notion de frontière des actifs en termes de droits de propriété¹. Avant d'aborder la question des droits de propriété en Algérie, nous allons dresser quelques remarques et hypothèses liminaires.

¹ Pour plus de détails, voir les articles de DE ALESSI (1980), JENSEN et MECKLING (1979).

Un détour théorique.

La théorie néo-classique des droits de propriété (ALCHIAN, DEMSETZ, FURUBOTN, PEJOVICH), prône la propriété privée des moyens de production sans relâcher les hypothèses du modèle standard (rationalité des individus, comportement maximisateur, information disponible). L'allocation des ressources sera optimale (au sens du critère de Pareto) si les droits de propriété sont clairement définis et protégés. Cette théorie ne se soucie pas de la répartition des droits, seule l'allocation efficiente (au sens du critère de Pareto), des ressources l'intéresse.

Les limites inhérentes à cette théorie nous conduisent à privilégier des approches plus *hétérodoxes*. Les travaux des institutionnalistes (VEBLEN 1908) et des néo-institutionnalistes (D.C. NORTH, O.E. WILLIAMSON), intègrent la question des droits de propriété comme élément déterminant de l'analyse des institutions économiques. Ces approches sont multiples et complémentaires. Elles posent des questions pertinentes en matière de droits de propriété. *Primo*, La question du fonds commun et de l'appropriation d'actifs génériques devenus spécifiques sur la base de droits de propriété. *Secundo*, la bonne définition et la protection des droits de propriété comme éléments du changement institutionnel et de la croissance économique (D.C. NORTH et R.P. THOMAS (1973)). Et enfin, *tertio*, l'intégration verticale comme solution au problème du *hold-up*² et comme moyen de réduction des coûts de transaction.

En plus de comportements opportunistes, l'hypothèse de rationalité est relâchée pour lui substituer celle de rationalité procédurale. Par ailleurs les coûts de transaction ne sont pas nuls. Les raisonnements sont faits sur la base d'un environnement incertain et donc non probabilisable. De ce fait, les individus ont recours à des modes de coordination différents que celui offert par les prix. La question des privatisations en Algérie s'insère objectivement dans ce cadre théorique retenu.

Par coûts de transaction, nous procédons à la sommation de ceux décrits d'un côté par R. COASE (1937) et O.E. WILLIAMSON (1985), et de l'autre par D.C. NORTH (1991). En effet, il y a les coûts liés à la transaction elle-même et les coûts liés aux attributs de l'objet de la transaction.

L'incertitude, la rationalité limitée des individus, l'opportunisme sont autant d'éléments qui influencent les coûts de transaction. En plus des coûts de transaction classiques (R. COASE (1937), O.E. WILLIAMSON (1985), (1989) et (1990)), il faut intégrer les coûts liés aux droits de propriété qui sont transférés pendant la transaction (Y. BARZEL 1985 et 1989). Le concept de droit de propriété est étroitement attaché aux coûts de transaction. Il en résulte des coûts associés à la capture et à la protection des droits de propriété. En raison de ces coûts, les droits ne sont jamais complets. Pour qu'ils soient complets et parfaitement délimités, le propriétaire (L'Etat, pour le cas de l'Algérie) et les autres individus potentiellement intéressés par les actifs, doivent posséder toute l'information

¹ Voir ci-dessous, le problème du *hold-up*.

² Problème qui survient quand deux actifs spécifiques sont détenus par deux personnes différentes, et dont l'usage (et donc la valeur) de l'un dépend fondamentalement de l'usage de l'autre. Le problème du *hold-up* peut être résolu si la même personne détient les deux actifs. Ce problème est bien entendu conditionné par l'hypothèse de comportement opportuniste des individus. Voir, ALCHIAN A., CRAWFORD R. G., KLEIN B., (1978), WILLIAMSON (1985), MILGROM et ROBERTS (1992).

sur leurs valeurs et leurs propriétés. Les attributs des actifs ne sont pas entièrement connus par les futurs propriétaires. Ce qui pose le problème de la privatisation en termes d'asymétries d'informations. Cette asymétrie risque de faire l'objet de comportements stratégiques orientés vers des buts privés.

La protection et la délimitation des droits de propriété relèvent du pouvoir politique. Il lui incombe de mettre en place un ensemble d'institutions juridiques et économiques appropriées.

Dans le cadre du programme de privatisation, l'Etat a procédé à la mise en place d'un ensemble d'institutions¹ chargées de la mise en œuvre de ce programme. Chacune de ces institutions dispose de prérogatives particulières avec des télescopages de compétences, ce qui freine sensiblement les opérations de privatisation. L'imbroglio juridique qui en ressort complexifie d'autant plus le déroulement de la privatisation. Nonobstant cet état de fait, il semble assez difficile pour un acquéreur privé de disposer de manière précise des informations liées à la propriété des actifs. Cette recherche d'information constitue un coût supplémentaire et démotive les acquéreurs potentiels.

Pour pouvoir comprendre les enjeux et les limites du programme de privatisation, analysons tout d'abord la trajectoire des droits de propriété sur les actifs algériens.

Trajectoire des droits de propriété sur les actifs algériens

Entre 1965 et 1980, la propriété des actifs était entièrement entre les mains de l'Etat². Aucune frontière, sinon technologique, entre les actifs ne pouvait être clairement établie. La propriété sociale, telle que prononcée par la Charte nationale de 1976, s'est progressivement dépersonnalisée, au sens de KORNAI (1992). Certes, des décentralisations ont eu lieu, notamment avec la création des entreprises publiques locales. Mais le requerrant résiduel était toujours l'Etat. L'inaliénabilité de la propriété sociale rendait inopérante toute procédure de sélection des actifs, fondée sur des critères de rentabilité économique. Le processus schumpeterien de « destruction créatrice » ne pouvait avoir lieu. Ce qui a conduit des firmes à travailler à perte avec des compensations financières inter-firmes.

A partir de 1995, certaines modifications sont apportées avec la loi de finance de 1994. Les Fonds de participation³, peuvent céder jusqu'à 49 % du capital des EPE dont ils détiennent les portefeuilles. Des actifs peuvent également faire l'objet d'une cession. Les fonds de participation, dans un premier temps, et les holdings ensuite n'ont été que des mandants chargés de gérer les portefeuilles d'actions. Aucun transfert de propriété n'a eu lieu. Ces agents fiduciaires sont créés par l'Etat pour le service de l'Etat. Seul l'usus fait l'objet d'un transfert. Le fructus et l'abusus restent entre les mains de l'Etat. Celui-ci est toujours le requerrant résiduel.

Il faut également souligner le dispositif banques-entreprises mis en place en 1997. Celui-ci est en fait un prolongement de l'assainissement financier des entreprises entamé

¹ Voir à cet effet, les ordonnances 95-22 et 97-12.

² La charte nationale de 1976 stipule : « La propriété de l'Etat, qui se définit comme la propriété détenue par la collectivité nationale à travers l'Etat, qui est l'émanation de cette collectivité, représente la forme la plus élevée de la propriété sociale et l'entreprise socialiste constitue la structure appropriée pour l'action de l'Etat dans l'édification du socialisme », p. 86.

³ Agents fiduciaires de l'Etat chargés de gérer et de faire fructifier les portefeuilles d'actions des entreprises économiques transformées en société par actions.

en 1991. Le Conseil National des Participations de l'Etat, les Holdings et les Banques s'impliquent dans une opération de « sauvetage » des entreprises publiques. Le bilan de ce dispositif est consigné dans le tableau suivant.

Au total 840 Milliards de DA courants sont injectés dans les comptes des entreprises entre 1991 et 1998. L'ajout d'un acteur supplémentaire (banques, trésor) complexifie d'avantage l'identification des obligations liées aux droits de propriété des actifs.

Bilan du dispositif Banque-Entreprise

Unité: 10⁹ DA

	ANNULATION TRESOR-BAD	DES DETTES	RACHAT DES BANCAIRES	CREANCES DOTATION ARGENT FRAIS	EN
Restructuration financière	26,1		-	-	
Passage à l'autonomie	16,7		-	7,4	
Assainissement financier 1991-1994	49,5		88	35,9	
Assainissement financier 1995-1998	84,4		454	78,5	
TOTAL	176,7		542	121,8	

Source : Document du MIR.

Entre 1965 et 1997, la trajectoire de la propriété a été circulaire. Elle passe de l'Etat aux holdings et inversement, avec un détour par les banques. Elle est toujours restée entre les mains de l'Etat. Celui-ci continuant dans les tous cas de figure à détenir le fructus (i.e. les bénéfices résiduels) et l'abusus sur les actifs algériens. Avec l'ordonnance 95-22, cette circularité est appelée à rompre.

La privatisation ne commence réellement qu'en 1997 après la promulgation de l'ordonnance 97-12 du 19 mars 1997 qui modifie et complète l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995¹.

2.1.2. Privatisation et enjeux institutionnels.

La privatisation peut être définie selon deux optiques (ANDREFF 1993). Une optique macro-économique et une optique micro ou méso-économique. Dans le premier cas, il s'agit de l'accroissement du secteur privé dans l'économie. Dans le second, il s'agit du transfert du secteur public, de tout ou partie des droits de propriété (i), (ii) et (iii) détenus sur des actifs, au secteur privé. Quand les trois droits sont simultanément transférés, on parle de privatisation totale, par contre, si ce sont seulement les droits (ii) et (iii) on parlera de privatisation partielle. Il peut être question de contrats de gestion par exemple.

Les deux optiques de la privatisation sont liées. L'accroissement du poids du secteur privé, implique également l'entrée de firmes étrangères. Quel est alors le devenir de firmes nouvellement privatisées (peu ou mal préparées) dans un environnement fortement concurrentiel ? Cette question rappelle la nécessité de mener progressivement le programme de privatisation et d'encourager la mise place de joint-ventures. Ce qui permettrait aux firmes algériennes de bénéficier d'économies d'échelles dont disposent les partenaires étrangers, de la technologie et des techniques de management.

¹ Pour un bilan détaillé du programme de privatisation, voir le document établi par le Ministère de l'Industrie et de la

La privatisation doit reposer sur un régime de propriété bien défini et protégé. D'où la nécessité de mettre en place des institutions juridiques appropriées. Certaines informations doivent être disponibles et accessibles. Quelles sont les contraintes dont sont assortis les droits de propriété ? (Le devenir des salariés, des contraintes environnementales, etc..) ? Qui est propriétaire (L'Etat, la Wilaya, la commune, les holdings, les banques) des entreprises à privatiser et à qui sont imputables les dettes précédemment contractées par l'entreprise ? Rechercher des réponses à ces questions est une source de coûts supplémentaires qu'il faut prendre en compte dans le processus de privatisation. La minimisation de ces coûts est envisageable si des institutions stables sont mises en place. Les règles juridiques et économiques sont une réponse à une éventuelle minimisation. Ces règles sont l'émanation des pouvoirs politiques. En ce sens, elles doivent correspondre à des dispositions particulières en matière de droit des contrats, de protection et d'identification des droits de propriété. La stabilité de telles règles, en plus de la confiance qu'elles doivent susciter, sont un moyen de réduire l'incertitude.

En Algérie les deux types de privatisation sont engagés. La privatisation totale qui concerne le capital social détenu directement ou indirectement par l'Etat ainsi que les actifs qui constituent une unité autonome. La privatisation partielle concerne la vente d'une partie des actifs ainsi que des ouvertures partielles du capital. Elle concerne également les contrats de gestion. Dans le premier cas, les trois droits sont totalement transférés¹. Dans le second cas l'Etat détient l'abusus.

Une remarque importante s'impose au sujet de l'action spécifique² que l'Etat se réserve dans le capital de certaines entreprises dites stratégiques¹. Cette action spécifique ou « goldenshare », permet à l'Etat de s'opposer à un ensemble de dispositions que pourrait prendre le nouveau propriétaire. Parmi ces dispositions, on peut citer la dissolution de l'entreprise, la cessation d'activités, le changement d'objet social et/ou des activités de la société. Pour résumer, l'abusus reste entre les mains de l'Etat et ce pour une période maximale de cinq ans.

Dans certains cas très particulier (risque de licenciement massif, précarité sociale), l'action spécifique présente un intérêt indéniable. Mais dans tous les autres cas, on peut se demander si elle ne constitue pas un frein à l'évolution et au développement de la firme dans un environnement concurrentiel. Des arbitrages technologiques et financiers peuvent paraître nécessaires en fonction de la configuration du secteur et des opportunités du marché. Les logiques qui conduisent à ces arbitrages peuvent être différentes entre l'Etat et le propriétaire privée. Dans tous les cas de figure, l'action spécifique constitue un élément déterminant dans le choix des acquéreurs potentiels.

Au-delà de l'identification des parties prenantes dans le programme de privatisation, se pose la question de l'évaluation des actifs. Cette évaluation va de pair avec la question des frontières de la firme en termes de technologie et de droits de propriété. Cette limite est à coupler avec celle liée au financement de la privatisation.

¹ Sauf disposition particulière inscrite dans le cahier des charges et notamment l'action spécifique. Voir infra.

² Voir l'article 7 de l'ordonnance 95-22.

a) Limites de la privatisation : Le problème de l'évaluation et du financement des actifs.

Le problème de l'évaluation pose la question de l'objectivité de la mesure. Deux procédés peuvent être identifiés. Le premier a trait à la valeur du patrimoine de l'entreprise, et le second à l'actualisation des rendements futurs. Dans les deux cas, il s'agit, d'identifier et d'isoler de façon objective, les actifs dont il est question. Quand deux actifs spécifiques sont co-spécialisés, comment déterminer la valeur d'un actif par rapport à l'autre, sachant que la valeur de l'un est intrinsèquement liée à l'autre ? Les hypothèques environnementales ne sont pas, non plus, sans influence sur la valeur des actifs. En effet, pendant la mise en place des actifs en Algérie, les considérations écologiques ne semblaient faire partie des critères pertinents de décision. La contrainte « écologie » est une réalité avec laquelle il faut composer. Un ensemble de normes internationales (pollution, eco-systèmes) doivent faire partie intégrante du schéma de recombinaison de l'économie algérienne. Ce qui ne se fait pas sans coûts.

L'évaluation sur la base du patrimoine renvoie à des considérations d'ordre technique et économique. Le nouveau contexte concurrentiel, dans lequel les entreprises privatisées vont être immergées, impliquera pour ces entreprises la nécessité de renouveler tout ou partie de l'appareil productif, ainsi qu'une mise à jour des méthodes de management (marketing, GRH, contrôle de gestion). Toutes ces mises à jour entraînent des coûts qu'il faut intégrer dans la valeur estimée de l'actif. De ce fait, l'évaluation de la valeur du patrimoine n'a de sens que si elle est fondée sur une valeur de remplacement et non sur une valeur historique.

Pour ce qui est de l'évaluation par actualisation, les incertitudes ainsi que les fortes fluctuations des prix de marché rendent celle-ci délicate. En effet, comment prévoir dans un contexte de transformations systémiques fortement instable un niveau pertinent d'actualisation.

L'objectivité de l'évaluation est imprimée d'une double réserve. Doit-on privilégier une évaluation par l'intérieur, faite par des *insiders* (les cadres gestionnaires-les salariés) ou par l'extérieur, des *outsiders*, (l'Etat, des investisseurs privés, des cabinets d'étude). La première solution peut paraître plus proche de la réalité, mais possède ses propres limites. Les agents ont une perception réelle et directe des forces et faiblesses de l'entreprise. Cette perception est néanmoins voilée par une certaine méconnaissance de l'usure ou du dépassement technologique des actifs qu'ils utilisent. Les *insiders* disposent-ils de l'information nécessaire pour pouvoir évaluer les besoins de remplacement de l'outil de production. De plus, le problème de la manipulation et de la détention de l'information à des fins personnelles, rendent l'option d'une évaluation par l'intérieur relativement subjective.

L'évaluation par l'extérieur est aussi une solution envisageable, elle prend souvent la forme d'une vente aux enchères, par appels d'offres. un prix minimum est fixé. La vente se réalise si les offres sont au moins égales au prix de vente plancher. Les acheteurs potentiels peuvent-être soit des nationaux, soit des étrangers. Les risques afférents à la divulgation d'informations détenues par des personnes impliquées directement dans le fonctionnement de l'entreprise et pouvant influencer des acheteurs potentiels, sont en théorie écartés par voie

¹ Il faut noter que l'ordonnance 95-22 reste silencieuse sur le caractère stratégique de l'entreprise et sur le nombre d'entreprises concernées.

réglementaire¹. La pertinence, *ceteris paribus*, d'une évaluation faite par un acheteur extérieur est sans conteste liée au fait qu'il s'engage à assumer les conséquences de son évaluation.

Dans des programmes de privatisation, l'Etat fait souvent appel à des experts étrangers pour évaluer la valeur des entreprises publiques². On est en droit de se demander comment des cabinets d'audit étrangers procèdent pour évaluer, de l'extérieur, des actifs dont ils n'ont qu'une perception partielle. A quelle logique répondent ces évaluations ? Sont-ce des logiques économiques ou politiques ? Certes, des visites d'usines sont organisées, mais ces audits tiennent-ils compte de spécificités particulières, telles que le cadre institutionnel qui encadre l'utilisation de ces actifs. Les audits prennent-ils en compte l'ensemble des savoirs et des savoirs-faire qui permettent l'utilisation des actifs. Les normes de comportements qui guident les salariés dans l'usage de l'outil de production peuvent-elles être isolées de la valeur de l'actif ? Les risques de *hold-up* sont-ils pris en compte ? Toutes ces interrogations nous autorisent à considérer avec prudence les évaluations faites par des cabinets d'audit, même si sur le plan technique, ces audits peuvent être pertinents, il n'en demeure pas moins, qu'il paraît difficile d'isoler aussi facilement un actif de son cadre institutionnel.

Le caractère très incertain de l'environnement économique, et la nature même du changement systémique rendent toute évaluation subjective.

D'autres limites à la privatisation existent. La plus importante est liée à la question du financement de la privatisation. Un ensemble de dispositions incitatives ont été prises en direction des salariés qui souhaitent acquérir les entreprises. Mais ce ne sont que des mesures d'accompagnement. L'accès au crédit reste réservé à des minorités. Se pose alors la question des investissements étrangers comme solution à la pénurie de capitaux. L'appel aux capitaux étrangers nécessite un cadre institutionnel stable et lisible. Des garanties économiques et juridiques sont des axiomes incontournables. En fonction de la volonté politique d'ouvrir le marché algérien, l'Investissement Direct Etranger servira (sous certaines conditions) de palliatif.

Par ailleurs, les balbutiements des marchés financiers en Algérie, autorisent une attitude pour le moins pessimiste quant à la procédure de vente par introduction en bourse. Le caractère restreint des opérateurs boursiers risque de conduire, dans certains cas, à une appropriation des actifs par des minorités et refroidir ainsi la tentative de démocratisation de la fonction d'entrepreneur.

b. Privatisation et changement institutionnel.

Comme nous l'avons signalé plus haut, chaque pays dispose d'une matrice institutionnelle spécifique. Le changement institutionnel comme réponse au changement économique est impulsé de manière endogène ou exogène. En Algérie, les deux pressions sont simultanément présentes. On retrouve chez NORTH et THOMAS (1973) une explication du changement institutionnel dans ses termes : « Les droits de propriété n'ont tendance à être remaniés que lorsque des ressources ne répondent plus suffisamment aux besoins de la

¹ cf. l'article 24 de l'ordonnance n° 95-22 du 29 Rabie El Aouel 1416 correspondant au 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques modifiée et complétée par l'ordonnance n° 97-12 du 11 Dhou El Kaada 1417 correspondant au 19 mars 1997

² cf. les articles 6 et 14 de l'ordonnance sus-citée.

société »¹. La privatisation en Algérie est une manifestation de ce remaniement des droits de propriété. Le changement dans la matrice institutionnel se répercute à plusieurs niveaux.

Premièrement, au niveau des organisations elles-même comme acteur du changement. Deuxièmement, au niveau des règles formelles et informelles comme structures d'interactions et d'incitations et enfin au niveau du politique, comme force initiatrice *ex-ante*. *Ex-post*, ce sont les organisations qui sont l'élément déterminant du changement.

Les organisations comme acteur du changement *ex-post* :

La reconfiguration des actifs algériens s'inscrit dans une refonte du système industriel. La restructuration organique des sociétés nationales, le passage à l'autonomie et la création de sociétés par actions, sont autant d'étapes vers la reformulation des entreprises algériennes en termes d'organisations productives efficaces.

Les organisations productives qu'elles soient privées, publiques ou mixtes vont internaliser un ensemble de règles. Que ce soit des règles formelles (code du commerce, des impôts, système de prix, contrats, etc..) ou des contraintes informelles (routines, conventions, normes de comportements, etc..), les organisations endogénéisent les différentes structures de droits de propriété et procèdent à la mise en place de stratégies de développement. En réponse à des règles formelles, les organisations développent des contraintes informelles spécifiques. Les routines que développe une firme lui sont spécifiques dans la mesure où elles lui sont propres et ne sont pas transposables. Cette spécificité lui permet d'augmenter son avantage concurrentiel (en améliorant ses compétences via un apprentissage cumulatif) et donc ses chances de survie. En accumulant des compétences et des apprentissages, les organisations s'inscrivent dans un processus dynamique du changement institutionnel.

Les opportunités offertes par un marché ouvert rendent possible un schéma schumpeterien de destruction créatrice, comme moteur de l'innovation. Un tel dispositif requiert l'existence d'entrepreneurs innovateurs. Ceci n'est possible que si les conditions favorables (droits de propriété bien définis et protégés, droit des contrats stable, etc..) à l'émergence d'innovations organisationnelles et technologiques sont effectivement présentes. Ce qui nous conduit à la question des règles formelles comme structures d'incitations et de coordination.

Les institutions comme structures de coordination et d'incitation.

Comme nous l'avons déjà signalé, les institutions sont des structures de coordination et d'incitation des interactions entre les acteurs. En ce sens, elles permettent une allocation des ressources efficace. Dans un processus de changement systémique les règles formelles sont appelées à se modifier. Elles vont directement et indirectement avoir un impact sur les contraintes informelles. Les organisations réagissant en internalisant ces nouvelles règles et développent des contraintes informelles spécifiques. Si les nouvelles règles présentent un caractère stable, une confiance graduelle s'installe et permet un développement de certaines conventions et routines qui vont dans le sens de l'efficacité des actifs. L'incertitude, à défaut

de pouvoir être totalement dissipé, doit tout au moins être réduite. Les institutions agissent en ce sens (D.C NORTH 1990).

La stabilité et la lisibilité du cadre légal constituent un socle déterminant dans l'évolution des organisations. Le verrouillage progressif du cadre juridique joue également un rôle prépondérant dans le changement institutionnel. En effet, certaines habitudes laissent la place à des règles plus contraignantes et en conformité avec l'efficacité économique. Cette stabilité du cadre légal est d'autant plus importante qu'elle constitue un appel d'air indispensable pour l'investissement étranger. Toutes ces dispositions légales renvoient à la question du pouvoir politique comme initiateur du changement institutionnel *ex-ante*.

L'Etat comme acteur du changement ex-ante.

La volonté politique constitue indiscutablement la clé du changement institutionnel ex-ante. En effet, au travers de lois et de décrets, l'Etat insuffle des trajectoires à la matrice institutionnelle. Ces trajectoires sont corrigées ex-post par les organisations en fonction des opportunités. En fonction de l'idéologie dominante, les trajectoires seront soit libérales soit interventionnistes. Dans tous les cas de figure, les nouvelles règles du jeu permettent de cadrer dans un premier temps les orientations majeures du changement économique et constituent un corridor dans lequel des organisations pourront évoluer.

La question des droits de propriété s'apparente comme un préalable incontournable dans le programme des réformes. La délimitation et la protection des droits de propriété permettraient aux organisations productives de s'inscrire dans des schèmes de recompositions multiples. Ces recompositions sont rendues nécessaires dans un environnement fortement concurrentiel.

Pour résumer, des règles formelles (RF) initiales sont modifiées par le pouvoir politique et deviennent RF'. Les RF' vont être internalisées par les organisations qui à leurs tours, en fonction des contraintes informelles initiales (CI), vont endogénéiser de nouvelles contraintes informelles CI' (routines, normes de comportements). Celles-ci sont le résultat d'un processus complexe et graduelle de modification-consolidation des CI. RF' et CI' vont constituer l'infrastructure des interactions organisationnelles et individuelles. Elles vont permettre de réduire une partie de l'incertitude, et créer des structures d'incitation pour les organisations. Cette infrastructure va, à son tour, être sujette à des modifications graduelles en fonction de l'évolution de l'environnement. Ce qui situe le changement institutionnel dans une perspective dynamique. L'efficacité des actifs est de ce fait conditionné par la nature et la trajectoire du changement institutionnel.

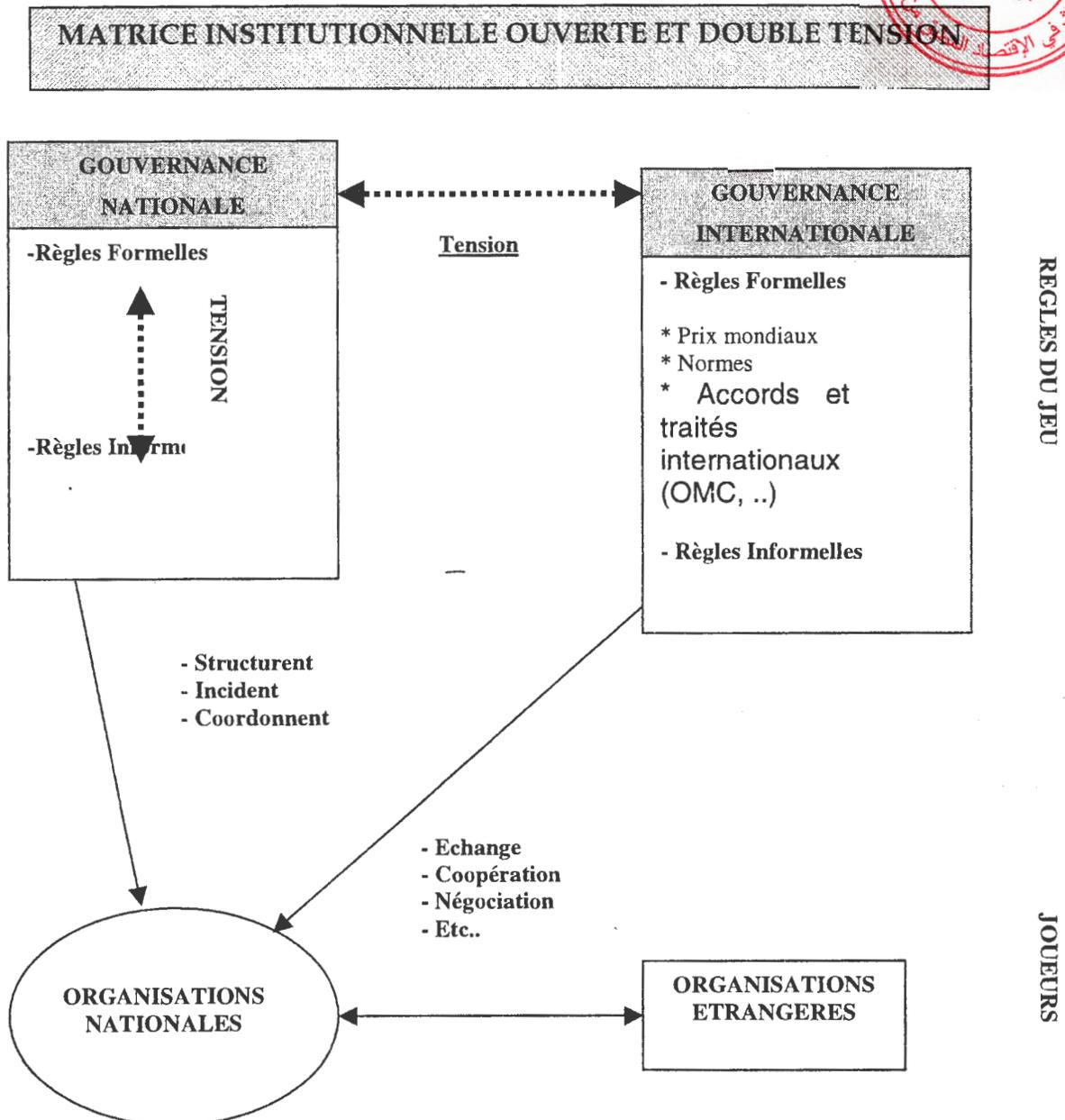
2.2. Matrice Institutionnelle ouverte et double tension

Le changement institutionnel comme inscription de l'économie algérienne dans un schéma de mondialisation implique une approche ouverte de la MI. La MI ouverte offre une vision plus fine des interactions existants entre la gouvernance nationale d'un côté et la gouvernance internationale de l'autre. Il est évident que dans un processus de mondialisation, les entreprises algériennes s'insèrent dans un contexte concurrentiel régi par des règles tout à la fois nationales et mondiales. D'une tension simple entre les règles formelles et les

règles formelles et les contraintes informelles, on passe à une tension double dès que l'on raisonne en économie ouverte.

La première catégorie de tensions (cf. figure 1), se situe au niveau institutionnel et apparaît comme une réponse immédiate au changement institutionnel. La seconde catégorie vient s'ajouter à la première et se situe entre la gouvernance nationale et la gouvernance mondiale (cf figure 2). Dans les deux cas de figure, les entreprises algériennes sont les vecteurs de ces tensions, et sont de facto partie prenante des différentes conséquences de cette double tension.

Figure 2



Cette représentation soulève une double interrogation. Premièrement quelle est la nature des tensions issues de cette ouverture, et deuxièmement quelles en sont les conséquences pour les entreprises algériennes. Dans la section précédente, on a pu montrer qu'un des résultats de la tension entre RF' et CI était la mise en place de structures de gouvernances particulières orientées vers l'informel. Les retombées d'une telle incomplétude institutionnelle (F. Aboubeker & L. KICHOU 1999) des contrats étant à relativiser, dans la mesure où le cadre institutionnel est lui-même caractérisé par une instabilité chronique. Il est à noter par ailleurs, que l'incomplétude institutionnelle des contrats donne naissance à des structures de gouvernance spécifiques pilotées par des modes de coordination particuliers (normes informelles, confiance, relations durables). On peut citer à titre d'exemple la mise en place des réseaux post-socialistes en Russie comme réponse à l'incertitude radicale et à l'instabilité de la matrice institutionnelle (Y. Rizopoulos 1999).

La nature des tensions issues de l'ouverture de la MI est double. Premièrement, les tensions sont le résultat de résistances propres à des comportements hérités du passé. Il peut s'agir par exemple de la remise en question de positions monopolistiques ou de normes de travail. Deuxièmement, les tensions sont souvent de nature institutionnelle. Le système de normes nationales est en décalage par rapport aux normes internationales avec lesquelles les entreprises étrangères fonctionnent depuis longtemps. Cette asymétrie normative a pour conséquence une période d'adaptation et de mise en conformité d'un ensemble de standards.

Mais, il ne s'agit pas uniquement de standards techniques ou de production. Des dissensions sur des normes de gestion peuvent également émerger. Il est alors question d'apprentissages progressifs. Ces apprentissages se greffent dans bien des cas sur des routines très fortes ancrées dans les normes de travail des entreprises algériennes. Se pose alors la question des risques de ruptures et celle des formations professionnelles nécessaires, avec toutes les contraintes que cela suppose : contraintes financières, techniques, etc.. Les conséquences de cette tension entre gouvernance nationale et internationale sont multiples et complexes. Multiples, car on ne pourrait dresser une typologie exhaustive des cas de figure possibles. Complexes, car la dimension institutionnelle de la mondialisation-modernisation des entreprises algériennes appelle une réflexion pluridisciplinaire qui embrasserait les pans de la sociologie (normes de comportements), du droit (en matière de contrats), de l'économie, etc..

Ce qui est en revanche plus accessible pour la science économique, c'est la prise en compte de ces tensions, et la mesure objective des risques de rupture institutionnelle qui en découleraient.

III. La formation spécifique des actifs et du système productif en Algérie : modernisation des entreprises et privatisations

3.1. Les grandes étapes apparentes de la formation des actifs

En partant des statistiques du F.M.I., et sous réserve de la fiabilité des déflateurs retenus, trois grandes phases du développement économique de l'Algérie se dégagent apparemment, au vu de l'évolution du taux de croissance annuel du PIB à prix constants et du taux de formation de la FBCF dans le PIB, et ceci comparativement aux évolutions respectives de ces indicateurs dans les pays industriels.

La première phase 1968-1980 est une phase de croissance rapide corrélée à un taux de FBCF particulièrement élevé : l'indicateur du taux de FBCF dans le PIB de l'Algérie est pratiquement le double de celui des pays industriels, et le taux de croissance du PIB est le plus souvent nettement supérieur à celui des pays industriels.

La deuxième phase 1981-90 paraît marquer un certain épuisement de la croissance en Algérie, avec un très net ralentissement du taux de croissance du PIB qui s'aligne sur celui des pays industriels, alors que le taux de FBCF de l'Algérie demeure fort élevé (très nettement supérieur à celui des pays industriels), mais en retrait par rapport à la période précédente.

La troisième phase 1991-97 désigne une phase de stagnation de l'évolution du PIB de l'Algérie, avec un taux de FBCF qui décroît nettement et se situe en moyenne en dessous de 30% du PIB.

Les conséquences de ces grandes étapes sur l'évolution du PIB par tête de l'Algérie sont particulièrement significatives : le PIB par tête de l'Algérie, au niveau de ses voisins tunisiens et marocains au début des années 60, s'envole à plus de deux fois le niveau de ces derniers au début des années 80, pour basculer à nouveau vers celui du Maroc et de la Tunisie à la fin des années 90 (données F.M.I.).

De ces séries, il en dérive assez *clairement l'importance de la formation des actifs en Algérie*, situation qui tranche fortement sur celle des pays voisins et des autres pays des tiers mondes, mais qui pose aussi fortement la *question de leur efficience*.

Il convient toutefois de ne pas être dupe de la signification spécifique des actifs (en capital) en Algérie, et qui ne s'interprète pas seulement à l'aune de grands indicateurs macroéconomiques, car demeure un grand absent : l'actif travail .

3.2. Formation des actifs et salariat (1967-1985)

La question de la formation accélérée et massive des actifs (industriels, services, collectifs) sur la période des plans (triennal, les 2 quadriennaux, quinquennal) dépend certes de la valorisation internationale de la rente pétrolière et gazière, mais poursuit d'autres objectifs que la simple croissance de la production et l'éventuel rattrapage du niveau de développement des pays industriels. La question qui nous est toujours apparue comme essentielle en Algérie [Palloix 1980, 1983, 1996] est celle de l'entrée des populations (masculines et urbaines), migrant rapidement à la suite de la guerre de libération nationale des campagnes vers les villes, dans un dispositif industriel, de services, administratif, *de mise au travail*, ce qui représente un dispositif de répartition du surplus (pétrolier, industriel, agricole) sous forme de salaires, et aussi un dispositif de surveillance et de contrôle. *La formation des actifs* (dans l'industrie, les services marchands et non marchands) *cible d'abord la formation élargie du salariat*, qui monte rapidement à plus de 70 % de la population active dès la fin des années 70, ce qui est sans commune mesure avec ses voisins et autres pays des tiers mondes. La formation des actifs est bien évidemment posée, mais de manière seconde, par rapport à la production de biens et services, leur répartition.

Les logiques de *secteur et de branche* [Palloix 1980, 1983], et non de firme, président au montage *étatique* du système productif et de services en Algérie durant cette période 1967-1985.

Logique de montage sectoriel tout d'abord :

- secteur des biens intermédiaires (sidérurgie, industries métallurgiques, métalliques et électriques, cimenterie, pétrochimie des grands intermédiaires, ..),
- secteur des biens de consommation durables et non durables (IAA , textiles et confections, électroménager, ...)
- secteur du BTP,
- secteur des mines et de l'énergie,
- secteur de l'agriculture,
- avec un absent de marque, le secteur des biens de production.

Le surplus coule du secteur des hydrocarbures (rente pétrolière) vers les autres secteurs de l'économie, sans pour autant négliger la formation progressive d'un surplus industriel, avec un autre transfert en cours, celui du secteur d'Etat vers le secteur privé qui se fraie peu à peu son chemin dans le secteur des services marchands et dans le secteur des biens de consommation.

Logique de branche ensuite, avec la création d'une société nationale couvrant la formation des actifs de l'Etat dans chaque grande branche du système industriel, énergétique et minier : SNS , SN METAL, SONELEC, SONATRACH,

La société nationale de branche a une relative difficulté à se penser comme *structure et mode de gouvernance* en tant que firme comme le fait toute firme du monde capitaliste (rentabilité, efficience). ***Son mode principal, voire unique, de gouvernance est celui de l'expansion maximum des actifs.*** Pour ce faire, les sociétés nationales de branche s'attribuent, au détriment du secteur bancaire, la création de la monnaie de crédit [Palloix 1982], contraignant le système bancaire à assurer la valorisation des actifs (les concours bancaires finançant les pertes des sociétés nationales). Cette inversion de la relation banque-industrie est un cas assez remarquable.

3.3. La refondation du système d'actifs : la création de firmes d'Etat (1985-91)

Le « modèle » algérien des années 1967-85 s'épuise progressivement comme on peut l'observer dans l'évolution du taux de croissance de la PIB ou dans celle du PIB par tête dès le début des années 80, avec un premier décrochage apparent du taux de formation de la FBCF. Les causes de cet « épuisement » sont diverses, dont :

- l'impuissance de la rente pétrolière à garantir un transfert adéquat de surplus vers un système productif et de services désormais élargi, sans compter les aléas du cours mondial du pétrole,
- l'impuissance du système d'actifs à mener désormais le cours de la salarisation pour tous (genre masculin pour l'essentiel) sous le double impact de la pression démographique et de la technologie (forte substitution capital/travail),
- la crise de l'environnement mondial.

La réforme économique¹ des entreprises d'état devient une ardente nécessité et se traduit par une nouvelle affectation des actifs de l'Etat :

- éclatement des actifs de chaque société nationale de branche entre plusieurs entreprises d'état,
- création d'entreprises publiques locales (EPL), soit à partir de la reprise de certains actifs des sociétés nationales, soit par formation d'actifs nouveaux.

Les conditions de la gestion des entreprises publiques changent, après assainissement de la situation, celles-ci étant dédiées à la recherche de l'efficacité et de la rentabilité, sur la base de l'autonomie de gestion et financière.

On relève l'évolution suivante des entreprises publiques et privées dans l'industrie à la charnière des années 1989-91 :

Nombre d'entreprises	1989	1990	1991
Public national	127	125	125
Public local	220	240	247
Privé	18.943	22.094	22.382
Total	20.190	22.459	22.754

Source : ONS, Collections statistiques, n° 55 – Annuaire de l'industrie algérienne

La relation banque-industrie se normalise, avec le retour de la prééminence bancaire.

L'Algérie se dote apparemment *d'un système de firmes publiques, dont le mode de gouvernance* ne serait plus celui de l'expansion des actifs, mais celui *de leur efficacité et de leur rentabilité*.

Un nouveau cours est possible .

3.4. Politique d'ajustement structurel et privatisations (1994-99)

L'éclatement des actifs entre entreprises publiques nationales (EPN) et entreprises publiques locales (EPL) paraît autoriser un basculement de ces actifs , de la propriété publique à la propriété privée, car cette dernière aurait la vertu de garantir selon les autorités internationales de tutelle une meilleure efficacité et rentabilité des actifs.

Il nous paraît assez clairement que **l'irruption de la firme publique**, en tant que nouvelle forme institutionnelle de mise en œuvre des actifs publics, sur le devant de la scène algérienne conduit à des tensions entre les règles formelles et les règles informelles en raison des spécificités de la matrice institutionnelle², d'où la tentative d'imposer une nouvelle forme institutionnelle, la firme privée.

Ne soyons pas dupes de l'importance accordée par les organisations internationales à la question des privatisations en Algérie :

- l'Algérie dispose d'un « fonds commun » (Veblen) d'actifs industriels et de services très alléchant par rapport à ses voisins immédiats³ ou autres pays des tiers mondes ;
- l'Algérie a monté des collectifs de travail compétents, qualifiés ;

¹ Cf. Les cahiers de la réforme

² Cf. le point 2 développé précédemment

³ Cf. les flux d'IDE vers le Maghreb, très en retrait par rapport aux flux en direction des PECO évidemment, mais qui se dirigent paradoxalement davantage vers l'Algérie que vers le Maroc ou la Tunisie en cette fin des années 90

Bilan EPL :

- initiation d'un premier programme de privatisations en avril 1996 avec l'aide de la Banque Mondiale ;
- le programme couvre 1.300 EPL, avec 117 EPL privatisées ou liquidées à la fin de 1996 ;
- l'année 1997 marque une pause relative du processus avec création de 5 holdings régionales chargées d'initier les opérations et passage de 628 EPL (rattachées aux 5 holdings) à l'autonomie ;
- en avril 1998, 827 EPL non autonomes ont été liquidées¹ et 464 EPL autonomes ont été cédées à leurs salariés, représentant la protection de 12.141 emplois, alors que 50 EPL étaient sur le point d'être cédées.

Bilan EPN :

- regroupement de 400 EPN dans 11 holdings de secteurs en 1996 ;
- dissolution de 76 EPN concernant 160.000 salariés en décembre 1997 ;
- publication d'une liste de 250 EPN à privatiser en décembre 1997 ;
- annonce du début des audits des actifs des EPN en direction des grands cabinets internationaux de consulting (Booze & Allen, ...) en fin 1998.

En définitive, la privatisation a jusqu'ici davantage concerné les EPL que les EPN, sur la base de la cession des actifs aux salariés, avec une grande lenteur du processus de privatisations des EPN .

Certes, les difficultés juridiques et autres ont freiné le processus comme le relève un avocat du barreau d'Alger² : « *Les difficultés rencontrées sont liées à :*

- *l'absence d'un marché boursier,*
- *l'inexpérience en matière de privatisation,*
- *la faible capacité financière des repreneurs potentiels nationaux,*
- *les problèmes liés aux situations comptables et financières, à l'évaluation et à l'établissement des droits de propriété. »*

Toutefois, le freinage du processus de privatisation n'est pas seulement à imputer à des questions techniques (juridiques, comptables, financières), il traduit aussi une relation ambiguë entre la société politique et le processus de privatisation en cours,

- avec certainement une ligne oppositionnelle qui entend maintenir une propriété publique des principaux actifs du système productif et d'échange,
- et une ligne d'appui au processus de privatisation.

Les enjeux de la privatisation en Algérie requièrent un nouveau regard, que peut apporter une approche par les institutions et la matrice institutionnelle.

En conclusion provisoire, si notre hypothèse que deux lignes opposées traversent la société politique algérienne quant au processus en cours de privatisation est correcte, alors :

¹ Hocine Amer Yahia (Le processus de restructuration industrielle en Algérie, *La Gazette du Palais*, 11-13 avril 1999) amène la donnée de la dissolution de 696 EPL concernant un effectif de 108.500 salariés, donnée portée à 935 EPL à fin 1998.

² Cf. Mouloud Amer Yahia, Le cadre législatif et réglementaire de la privatisation des entreprises publiques en Algérie, *La*

la stratégie de la ligne d'appui au processus ne s'interprète pas seulement en termes de ralliement à l'économie de marché, mais cible une évolution des règles informelles où l'extension des droits de propriété privés a pour objet un nouveau comportement des agents,

- la stratégie oppositionnelle s'enracine dans les traditions historiques de la société algérienne et poursuit des fins diverses,
- sans sous-estimer les comportements opportunistes d'accès aux actifs pour certaines couches sociales.

Le processus de privatisation n'est pas seulement un enjeu économique, c'est aussi un enjeu politique et civil quant à l'inscription des algériens dans deux grandes lignes comportementales opposées :

- l'adhésion à un principe d'inégalité quant à l'appropriation des ressources du « fonds commun » (Veblen),
- le refus de ce principe inégalitaire.

CONCLUSION

Dans le processus de modernisation-mondialisation, les entreprises algériennes ont à faire face à au moins deux éléments.

Le premier a trait à l'instabilité de la matrice institutionnelle générique qui n'est pas sans conséquences sur la matrice institutionnelle ouverte. L'interdépendance de la gouvernance nationale et de la gouvernance internationale est un témoin très fort de l'émergence d'une double tension.

Le second tient aux conséquences de cette double tension. A l'incomplétude standard des contrats vient se coupler une incomplétude institutionnelle. Ce type d'incomplétude appelle une analyse différenciée par rapport aux canons standards. Elle intervient dans un contexte d'incertitude radicale et d'instabilité chronique du cadre légal, qui est en perpétuel ajustement en fonction des contraintes internationales. Il suffit pour s'en convaincre, d'observer la pléiade de textes législatifs qui voient le jour en Algérie. Le tâtonnement institutionnel que connaît l'Algérie constitue un élément déterminant du dispositif stratégique des entreprises algériennes désireuses d'intégrer le jeu de la mondialisation.

Indicateurs macroéconomiques comparatifs sur l'Algérie et les pays industriels

	Taux de croissance annuel PIB à prix constants		Taux de formation FBCF en % du PIB	
	ALGERIE	PAYS INDUSTRIELS	ALGERIE	PAYS INDUST.
1968	8,2	15,1	25,3	22,8
1969	5,4	5,1	29,8	23,4
1970	7,3	2,9	36,0	23,5
1971	-1,9	3,4	36,3	23,2
1972	10,2	5,0	40,2	23,4
1973	7,6	15,9	44,5	24,8
1974	1,2	0,6	39,7	24,7
1975	10,3	-0,1	45,2	21,4
1976	9,0	4,6	43,1	22,5
1977	7,6	3,8	46,8	22,7
1978	8,5	14,1	52,1	22,9
1979	8,9	3,3	42,5	23,7
1980	16,4	1,0	39,1	23,0
1981		1,5	37,0	22,5
1982		-0,4	37,1	20,1
1983		12,8	37,6	20,4
1984		4,5	35,1	21,6
1985		3,3	33,2	21,1
1986	2,8	2,9	33,5	20,8
1987		3,2	30,0	20,8
1988		4,3	30,7	21,4
1989		13,2	32,4	21,9
1990	-1,4	2,1	27,2	21,3
1991	0,2	1,1	29,2	19,9
1992	1,6	1,7	25,8	19,4
1993	-2,2	1,0	25,1	19,0
1994	-0,9	2,9	31,8	19,7
1995	3,9	2,2	32,4	19,7
1996	3,8	2,5		19,7
1997	1,2	2,9		19,9

Sources : F.M.I

Evolution du PIB par tête en Algérie (en dollars US)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
US \$	2.869	3.524	2.047	1.823	1.853	1.530	1.477

Source : F.M.I. , Algeria : Stabilization and transition to the market, Washington D.C. 1998

BIBLIOGRAPHIE

- ABOUBEKER F., KICHOU L.**, (1999), "Transition economies and incompleteness of contracts", Communication au colloque *European Integration and Economies in Transition*, Department of Business Administration, University of the Aegean (Chios - Greece), December.
- ALCHIAN A.**, (1961), « Some Economics of Property », *RAND Journal* P2316, Santa Monica, Calif : RAND Corporation.
- ALCHIAN A.**, (1977), « Some Implications of Recognition of Property Right Transactions Costs » in Brunner K., (ed.), *Economics and Social Institutions: Insights from the Conferences on Analysis and Ideology*, Boston, Mass: Martinus Nijhoff Publishing, pp. 234-255, reprinted in Pejovich S., (ed), *The Economic Foundations of Property Rights : Selected Readings*, Edward Elgar, 1997.
- ALCHIAN A., CRAWFORD R. G., KLEIN B.**, (1978), « Vertical Integration, Appropriable Rents, And The Competitive Contracting Process », *The Journal of Law and Economics*, pp. 297-326.
- ALCHIAN A., DEMSETZ H.**, (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, n°62, pp. 777-795.
- ANDREFF Wladimir** (1995), *Les multinationales globales*, Paris, La Découverte-Repères, 124 p.
- BARZEL Y.**, (1985), « Transaction Costs : Are They Just Costs ? », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n° 141, pp. 4-16., March.
- BARZEL Y.**, (1989), *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BORRELLY Rolande** (1975), *Les disparités sectorielles des taux de profit*, P.U.F., Grenoble
- BROUSSEAU Eric** (1993), *L'économie des contrats*, P.U.G., paris
- COMMONS John R.** (1934), *Institutional Economics, Its Place in Political Economy*, New-York : The Mac Millan Company. Réédition en 1990 : New Brunswick, Transaction Publishers, Vol. 1 & 2, 921 pages
- CORIAT Benjamin, WEINSTEIN Olivier** (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie Générale Française - Le Livre de poche, 218 pages
- CHESNAIS François** (1994), *La mondialisation du capital*, Paris, Syros, 286 p.
- COMMONS John R.**, (1935), Le problème de la corrélation du droit, de l'économie et de la morale. Remarques sur la méthode d'interprétation et sources en droit privé positif de Gény, dans *Les sources du droit - En l'honneur de François Geny*, Paris, Recueil Sirey, Tome 2, pp. 124-144
- DE ALESSI L.**, (1980), « The Economics Of Property Rights : A Review Of Evidence », *Research in Law and Economics*, vol. 2, pp. 1-47.
- COASE R.**, (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- DEMSETZ H.**, (1967), « Toward a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, vol. 57, May, pp. 347-359.
- DEMSETZ H.**, (1969), « Information and Efficiency : Another Viewpoint », *Journal of Law and Economics*, vol. 12, pp. 1-22.
- DEMSETZ H.**, (1983), « The Structure of Ownership and the Theory of the Firm », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, June, pp. 375-393.
- EGGERTSSON, T.**, (1990), « The Role of Transaction Costs and Property Rights in Economic Analysis », *European Economic Review*, vol. 34, pp. 450-457.
- FAMA E.**, (1980), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n°2, pp. 288-307.
- FAMA E.F., JENSEN M.C.**, (1983 a), « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, June, pp. 327-349.
- FAMA E.F., JENSEN M.C.**, (1983 b), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n°2, June, pp. 301-325.
- FURUBOTN E G., PEJOVICH S.**, (1972), « Property Rights and Economic theory : A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, vol. 10, n°4, December, pp. 1137-1162.

- FURUBOTN E. G, RICHTER R.**, (1997), *Institutions and Economic Theory: The Contribution of the new Institutional Economics*, The University of Michigan Press.
- GROSSMAN J., HART O.**, (1987), « Vertical Integration and the Distribution of Property Rights », in RAZIN A. and SADKA E. (eds), *Economic Policy in Theory and Practice*, Sapier Conference Volume, New York, Mac Millan, pp. 505-547.
- GROSSMAN S., HART O.**, (1983), « An Analysis of the Principal-Agent Problem », *Econometrica*, Vol. 51-1, 01/83, pp. 7-45.
- GROSSMAN S., HART O.**, (1986), « The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, pp. 691-719.
- HART O., and MOORE J.**, (1990), « Property Rights and the Nature of The Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 98, n°6, pp. 1119-1158.
- HODGSON G.**, (1989), « Institutional Rigidities and Economic Growth », *Cambridge Journal of Economics*, 13 (1), March, pp. 79-101.
- JENSEN M.C., MECKLING W.C.**, (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure » *Journal of Financial Economics*, vol. 3,n° 4, October, pp. 305-360.
- KEBADJIAN Gérard** (1994), *L'économie mondiale - Enjeux nouveaux, nouvelles théories*, Paris, Seuil, 390 p.KEBADJIAN Gérard (1999), *Les théories de l'économie politique internationale*, Paris, Seuil-Points, 390 p.
- KORNAI J.**, (1990), « The Affinity between Ownership and Coordination Mechanisms: The Common Experience of Reform in Socialist Countries », *Journal of Economics Perspectives*, vol. 4, n°3, summer, pp. 131-147.
- KORNAI J.** (1992), *The Socialist System, The Political Economy of Communism*, Oxford University Press.
- KRUGMAN Paul R & OBSTFELD Maurice** (1991), *Economie Internationale*, Bruxelles, De Boeck Université, 1992, 862 p.
- MILGROM P., ROBERTS J.**, (1992), *Economics, Organisation and Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- NORTH D. C.**, (1988), « Institutions, Economic Growth and Freedom: An Historical Introduction » in M. Walker (ed.), *Freedom, Democracy and Economic Welfare*, Fraser Institute, pp. 3-25, reprinted in Pejovich S., (ed), *The Economic Foundations of Property Rights : Selected Readings*, Edward Elgar, 1997.
- NORTH, D. C.**, (1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- NORTH, D. C.**, (1994), « Economic Performance Through Time » *American Economic Review*, vol. 84, pp. 359-368, June.
- NORTH, D. C., THOMAS R.P.**, (1973), "The Rise of the Western World, Cambridge University Press, Cambridge, Mass.
- NORTH, D. C., WALLIS JJ**, (1986), « Measuring The Transaction Sector in The American Economy, 1870-1970 », in ENGERMAN S. and GALLMAN R. (eds), *Long-Term Factors in American Economic Growth*, Chicago, University of Chicago Press.
- PALLOIX Christian et RIZOPOULOS Yorgos** [sous la direction de] (1997), *Firmes et économie industrielle*, L'Harmattan, Paris. Publication d'une sélection d'articles présentés au colloque international organisé par l'ERSI à Amiens en mai 1996
- PALLOIX Christian** (1997), « Eléments pour une théorie hétérodoxe de l'économie industrielle », dans **PALLOIX Christian et RIZOPOULOS Yorgos** [sous la direction de], *Firmes et économie industrielle*, ouvr. Cité
- PALLOIX Christian** (1996), *Société et économie ou Les marchands et l'industrie*, L'Harmattan, Paris
- PALLOIX Christian** (1983a), "Reproduction économique et rapport salarial – L'expérience algérienne", Colloque "Emergence du social" Institut des sciences économiques , Oran, mai 1983
- PALLOIX Christian** (1983b), "Rapport salarial et tensions sur l'économique - Le cas algérien" dans Colloque: *Le nouvel ordre mondial*, Paris, mimeo 27 p.

- PALLOIX Christian** (1982), "Les entreprises publiques algériennes : contrainte monétaire et contrainte extérieure", Colloque Organisation et Gestion de l'Entreprise publique en Algérie, Oran, 19-22 avril 1982
- PALLOIX Christian** (1980a), "Industrialisation et financement lors des deux plans quadriennaux", revue Tiers Monde, n° 83 Algérie 1980,
- PALLOIX Christian** (1980b), "Un essai sur la formation de la classe ouvrière algérienne", revue Tiers Monde, n° 83 Algérie 1980,
- PALLOIX Christian** (1977), *Procès de production et crise du capitalisme*, P.U.G.-Maspéro, Intervention en économie politique, Paris
- PEJOVICH S.**, (1970), « Rights and the Behavior of the Firm in a Socialist State : The Example of Yugoslavia », *Zeitschrift für Nationalökonomie*, band 30 (Heft 3-4), pp. 431-454.
- PEJOVICH S.**, (1971), « Towards a General Theory of Property Rights », *Zeitschrift für Nationalökonomie*, Band 31 (Heft 1-2), pp. 141-155.
- PEJOVICH S.**, (1990), *The Economics of Property Rights : Toward a Theory of Comparative Systems*, Kluwers Academic Publishers, LONDON.
- PEJOVICH S.**, (1993), « Institutions, Nationalism, and the Transition Process in Eastern Europe » in Ellen Paul (ed.), *Liberalism and the Economic Order*, Cambridge University Press, pp. 65-78.
- PEJOVICH S.**, (1995), *Economic Analysis of Institutions and Systems*, Kluwer Academic Publishers.
- PEJOVICH S.**, (1996), « Property Rights and Technological Innovation » in E. Paul, F. Miller and J. Paul (eds), *Scientific Innovation, Philosophy and Public Policy*, Cambridge University Press, pp. 168-180.
- RIZOPOULOS Y.**, (1999), « Stratégies organisationnelles et réseaux post-socialistes en Russie », *Revue d'Etudes Comparatives Est-Ouest*, vol 30, n° 2-3, juin-septembre.
- REICH Robert** (1991), *L'économie mondialisée*, Paris, Dunod, 1993, 336 p
- RUTHERFORD M.**, (1994), *Institutions in Economics : The Old and the New Institutionalism*, Cambridge University Press.
- SIMON H. A.**, (1947), *Administrative Behavior*, 2d ed, New York, Mac Millian.
- SJÖSTRAND S. E.**, (1995), « Towards a Theory of Institutional Change », in GROENEWEGEN J., PITELIS C., and SJÖSTRAND S. E., (eds), *On Economic Institutions : Theory and Applications*, Edward Elgard, pp. 19-44.
- VEBLEN T.**, (1908a), « On The Nature of The Capital I », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 22, August.
- VEBLEN T.**, (1908b), « On The Nature of The Capital II », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 23, November.
- WEINSTEIN Olivier** (1997), *Modes de coordination interfirmes et modèles d'innovation*, dans C.PALLOIX & Y.RIZOPOULOS (1997)
- WILLIAMSON O.E.**, (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York : Free Press.
- WILLIAMSON O.E.**, (1979), « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, October, pp. 3-61.
- WILLIAMSON O.E.**, (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : Free Press.
- WILLIAMSON O.E.**, (1989), « Transaction Cost Economics », in Schmalensee R., Willig R., (eds), *Handbook of Industrial Organization*, vol. I, New York: Elsevier Science Publishing., pp. 135-182.
- WILLIAMSON O.E.**, (1990), « A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n° 146, pp. 61-71., March.
- WILLIAMSON O.E.**, (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.

LA MONDIALISATION SA FINALITE ET SES INCIDENCES.

Par :BOUREMANA Mustapha
Cadre Supérieur
SONELGAZ

POSITION DU PROBLEME.

Aux yeux de certains stratèges internationaux qu'ils soient économistes, financiers, politiciens ou autres, la mondialisation ainsi que la performance globale apparaissent comme des conditions pour le développement et la pérennité de l'entreprise, soumise aux pressions des marchés internes et internationaux chaque jour plus compétitifs, plus globaux, plus exigeants et plus incertains.

Cette conception réaffirme en fait, la primauté des intérêts immédiats de l'entreprise, qu'ils soient en phase ou non avec ceux des individus et de la société. Partant de ce postulat, la mondialisation suscite de nombreuses préoccupations qui se rejoignent quant à ses incidences sociales, notamment sur l'emploi, la répartition du revenu, la préservation de l'outil de production... et par conséquent sur la stabilité socio-politique et économiques des pays.

Dans ce débat, il est à priori important de s'interroger en premier lieu sur la finalité de cette nouvelle configuration afin de voir si elle favorise l'harmonie entre l'évolution de la finalité de l'entreprise et celle des aspirations individuelles et collectives qui contribuent à la réalisation des «objectifs sociaux ».

LE DEBAT.

Face à l'instauration d'un système de gestion basé sur des normes internationales apparemment très contraignantes à la fois pour les dirigeants politiques, les entreprises, les partenaires sociaux ainsi que pour la masse des travailleurs, la controverse porte notamment sur la question de savoir s'il faudrait ou non inclure des clauses sociales dans la restructuration des entreprises et leur intégration dans l'économie mondiale sans pour autant bouleverser les rapports de production en assurant le maintien de la cohésion et la stabilité du climat social, la préservation de l'emploi, la satisfaction matérielle et morale des travailleurs ainsi que la répartition équitable des richesses.

Les partisans de cette option, invoquent un lien très étroit entre la mondialisation et la globalisation qu'ils considèrent comme des mouvements inéluctables et l'opportunité économique qui conduit à incorporer dans le marché, tous les acteurs, car ils représentent tous des producteurs et des consommateurs potentiels dont il a besoin.

Cette façon de voir ne prend finalement en compte que les lois du marché. Qu'en est-il justement des droits et des intérêts personnels des producteurs réduits au simple statut de consommateurs ?.

HISTORIQUE

Sous l'effet de l'accélération de la mondialisation et de l'accroissement du capitalisme et des facteurs cités plus haut, l'année 1989 a marqué une étape importante dans la mutation des économies et des systèmes productifs de beaucoup de pays et particulièrement ceux engagés depuis des décennies dans la voie du socialisme.

L'Algérie n'a pas échappé à cette pression puisque son économie a depuis 1988, connu un vent de réformes considérables dont l'objectif premier était la transition d'un mode de gestion socialiste à un mode de gestion libéral intégré dans une économie de marché.

Les entreprises algériennes jusque là étaient caractérisées par une éternité au double plan de la rentabilité et de l'efficacité économique, l'objectif premier qui leur étaient assigné étant le plein emploi et la paix sociale. Administrées, et obéissant aux injonctions des pouvoirs publics, leur rôle consistait à exécuter les instructions des tutelles respectives, principales caractéristiques d'un mode de gestion centralisé et dirigé, conforté par un statut général du travailleur beaucoup plus régulateur social qu'instrument de compétition professionnelle et levier incitatif du mérite professionnel.

Ces éléments conjugués ont amené, à une stagnation de l'économie algérienne (hors hydrocarbures) et à une stagnation de l'efficacité, de la productivité individuelle et collective.

C'est pour les raisons évoquées ci-haut, en plus d'un certain nombre de facteurs exogènes notamment la chute du bloc de l'Est, les pressions du FMI, le nouvel ordre mondial, les groupes de pression aussi bien nationaux qu'internationaux, ...etc. qui ont permis à partir de 1988 à l'Algérie de mettre en place un arsenal juridique et qui continue jusqu'à aujourd'hui, pour garantir le passage à un mode de gestion libéral, nous notons :

- la loi relative aux nouvelles orientations des entreprises,
- les textes relatifs à l'autonomie des entreprises,
- la nouvelle législation sociale (loi 90/11),
- l'ouverture du capital des entreprises au capital privé national et international,
- le passage du droit conventionnel,
- la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit,
- Les textes relatifs au volet social.

C'est dans ce contexte bouillonnant, que le monde du travail va connaître des changements notables, dans la mesure où la nouvelle législation du travail et les textes de réformes vont permettre aussi bien la restructuration des entreprises, leur privatisation, leurs ventes et leur liquidation mais à quel coût social ? et avec quelles garanties aussi bien l'employeur que le travailleur.

Tandis que la majorité des entreprises algériennes jouent leur survie, les conflits sociaux, l'exclusion, le chômage, la paupérisation...etc. progressent.

Autrement dit, cette mondialisation n'a-t-elle pas favorisé en réalité un processus de d'exclusion d'une grande partie des travailleurs du procès de production ? .

Le passage difficile d'un mode de gestion centralisé à un autre plus autonome, imposé par le processus de mondialisation s'est fait avec une brutalité qui s'est manifestée par une crise généralisée faisant état de la dégradation socioprofessionnelle et économique. Cet état de fait, a instauré un climat de méfiance envers les dirigeants des entreprises et du pouvoir politique, incapables de réaliser cette transition sans beaucoup de "casse".

La problématique d'intégration de l'entreprise algérienne dans le processus de mondialisation passe dans tous les cas de figure par des plans de restructuration en mesure de mettre en place des mécanismes nouveaux de management et de maîtrise des effectifs.

PLAN. DE RESTRUCTURATION DES EFFECTIFS ET DES EMPLOIS ET SES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.

Le mécontentement éprouvé de la nouvelle situation de l'entreprise algérienne, nous poussent à nous interroger sur les mécanismes prioritaires à mettre en place pour une réelle flexibilité beaucoup plus humaine de l'entreprise afin de favoriser un développement économique harmonieux contribuant par la même occasion à l'amélioration du climat social. Ce besoin de flexibilité induit par les effets de la mondialisation et la performance globale devient une condition pour le développement et le changement de l'entreprise algérienne qui reste soumise au même titre que les entreprises mondiales aux règles et lois du marché. Cette flexibilité dans l'entreprise algérienne consiste fondamentalement à disposer d'une organisation et de méthodes de management souples, aptes à répondre dans les meilleures conditions de qualité de service, temps et coût, à toutes les demandes.

Cette organisation doit être fluide et ne pas constituer en aucune manière un frein au changement. Pour cela, il est indispensable de mettre en place une structure, des processus et des procédures adaptables, mais surtout des ressources humaines capables de mettre en pratique et de travailler dans un concept de flexibilité qui doit avoir fondamentalement une image sociale et d'adapter facilement aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à son environnement. La mise en œuvre de cette flexibilité implique un changement des structures de l'entreprise et de ses modes de fonctionnements et ce pour un ensemble de raison :

- la nouvelle orientation économique et la transition vers une économie de marché,
- la nouvelle législation sociale,
- la nécessité de s'adapter et de se conformer aux règles de l'économie de marché dans le cadre de la globalisation,
- la recherche d'un mode de gestion basé sur des critères de rentabilité,
- les moyens de protection des salariés susceptibles de perdre leurs emplois pour raisons économiques,
- maîtrise des facteurs de changement.

L'une des principales préoccupations des entreprises algériennes reste en dernière analyse la problématique de la restructuration des effectifs et des emplois dans le cadre du plan global de restructuration.

Pour cela, la majorité des entreprises ont fait l'objet de diagnostics qui pour la plupart ont donné lieu à des plans de redressement. Chaque plan de redressement est généralement le

résultat d'une inadéquation de la trilogie : organisation - effectifs en place - objectifs (résultats).

Ainsi, l'objectif visé du plan de redressement est d'arriver à une cohérence entre ces trois éléments et vérifier sur la base d'indicateurs et de ratios de gestion.

Pour ce faire et afin d'éviter une cassure au sein de l'entreprise et son démantèlement, il y a lieu d'envisager avant toute mise en œuvre du volet social un diagnostic :

- de l'organisation et des emplois.
- du potentiel.
- de dégager les écarts en termes de besoins en formation/reconversion et essaimage.

En ce qui concerne le diagnostic de l'organisation et des emplois, cette phase consiste en la description de l'organisation de l'entreprise à travers :

- l'organisation de l'activité
- la structuration
- le système d'information ascendant, descendant, horizontal)

Cette disposition doit porter sur la répartition des tâches effectuées, des responsabilités et des pouvoirs de décision entre les hommes et leur regroupement en unités de travail, les modes de coordination et d'intégration en vue de définir la structure de l'entreprise.

La seconde phase sera recensé :

- le nombre des niveaux hiérarchiques,
- le rôle de chaque unité dans l'organisation
- la taille de chaque unité par rapport à son apport dans le processus
- d'élaborer la cartographie des emplois et de pointer le nombre de tenants des postes.

Pour ce qui est du diagnostic du potentiel, cette phase charnière se fera au double plan quantitatif et qualitatif.

A - L'évaluation quantitative :

Il s'agit là d'évaluer l'effectif global et sa structure :

- apprécier le niveau d'adéquation des besoins par rapport aux besoins (emplois/ressources)
- vérifier les équilibre structurels des effectifs
- Evaluer le degré de flexibilité et d'adaptabilité du potentiel.

Cette évaluation quantitative permet de mettre en relief les forces et les faiblesses du potentiel et de pouvoir les reporter comparativement à certains ratios de gestion.

B - L'évaluation qualitative :

L'évaluation des compétences et des savoir-faire est certainement la pierre angulaire du diagnostic des ressources humaines. A ce titre, deux aspects sont fondamentaux :

1. l'évaluation des compétences individuelles pour les postes de travail sensibles, afin de vérifier le degré d'adéquation entre les exigences requises pour l'exécution des tâches clés
2. l'évaluation des compétences collectives, a pour objectif d'inventorier à ce niveau le potentiel humain global et de savoir s'il est suffisamment utilisé.

Cette évaluation permettra de mieux préparer la restructuration des effectifs en balisant au mieux le plan d'affectation du potentiel et en identifiant les besoins en formation, reconversion et essaimage du personnel.

Cette étape une fois achevée, permet de détecter les écarts entre :

- les effectifs actuels et les effectifs proposés par la nouvelle organisation du travail
- les emplois actuels et futurs
- le répertoire actuel des métiers et futur

La tâche ne pas paraît à priori facile, étant donné qu'il faut résoudre une série de situations difficiles notamment la résistance au changement, la réduction des niveaux hiérarchique, la rémunération davantage les résultats que le statut des personnes...etc.

On peut donc affirmer que le processus d'intégration de l'entreprise algérienne dans la mondialisation exige une adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines aux différents aspects de celle-ci. Le dialogue social et la communication jouent un rôle décisif comme supports pour l'adaptation du reste des pratiques.

Si aujourd'hui la mondialisation est considérée comme une nécessité pour l'entreprise ainsi qu'un facteur contribuant à son succès, cependant, du point de vue de la masse des travailleurs, cette mondialisation est synonyme de transformations entraînant un certain nombre de changements et par conséquent des incertitudes au niveau individuel et collectif. Ces incertitudes développent des réactions hostiles à l'intégration de l'entreprise dans tout ce qui est nouveau ou inconnu.

C'est pourquoi il est important de poser le problème de la finalité de cette mondialisation, et de rappeler le principe du traitement des problèmes de l'entreprise dans le dialogue et la concertation de tous les partenaires sociaux.

IMPORTATIONS, PRODUCTIONS ET PERFORMANCES ECONOMIQUES

Par: Ahmed BOUYACOUB
Professeur d'économie
Université d'Oran

L'objet de cette communication porte sur la nature des relations existantes entre les importations et le fonctionnement de l'économie. L'Algérie connaît depuis plus d'une dizaine d'années des difficultés financières importantes qui l'ont amené progressivement à réduire les importations afin de sauvegarder ses équilibres extérieurs, et particulièrement avant la libéralisation du commerce extérieur. Mais ces actions n'eurent pas toujours les résultats escomptés. Cependant, comme les importations commandent le fonctionnement de l'économie, leur réduction allait entraîner, sinon renforcer, le ralentissement de nombreuses activités économiques. En tout cas, la plupart des entreprises justifiaient, au cours de la période 1992-96, la faiblesse de leurs performances par les difficultés d'approvisionnement en inputs d'importation.

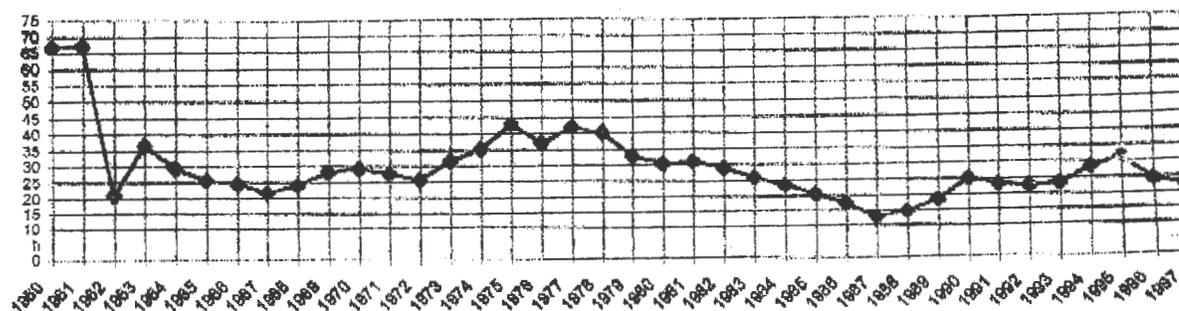
La question qui se pose concerne à la fois la nature et le poids des importations dans le fonctionnement de l'économie, en longue période, mais également les incidences de la réduction des importations sur les performances de l'économie dans son ensemble. Nous présentons quelques résultats obtenus en étudiant les données brutes publiées par la Banque Mondiale recouvrant la période 1960-1997.[1]

1. La nature de l'évolution générale

1.1. En quarante ans, une forte variation du rythme et du volume

Avant l'indépendance du pays, les importations représentaient les deux tiers du PIB. Mais ce taux redescend à 26% en 1965 et remonte progressivement pour atteindre 43%, le plus haut taux de l'Algérie indépendante, en 1975. Depuis cette date le taux des importations connaît une chute progressive pour atteindre cette fois-ci le taux le plus faible de toute la période, à savoir 12,8% en 1987. Il remontera lentement, entre 1988 et 1997 et restera supérieur à 20 %. Le graphique ci-dessous montre assez bien cette évolution marquée par une forte instabilité.

T.1 Evolution du taux d'importation (import/PIB) en %



[1] Tous les tableaux et graphiques et calculs ont été réalisés par nous - même à partir des données contenues dans le World Development Indicators , 1999 - Banque Mondiale

1.2 En termes constants, le taux d'importation a été très élevé.

Le calcul du taux d'importation en dollars constants (1995) révèle un poids différent de ces importations. Il montre que notre économie était fortement intégrée à l'économie mondiale puisque les importations représentaient plus de 60% du PIB entre 1974 et 1985. C'est la période qui a connu les plus fortes importations en dollars constants. Après l'indépendance du pays, trois périodes particulières se distinguent nettement:

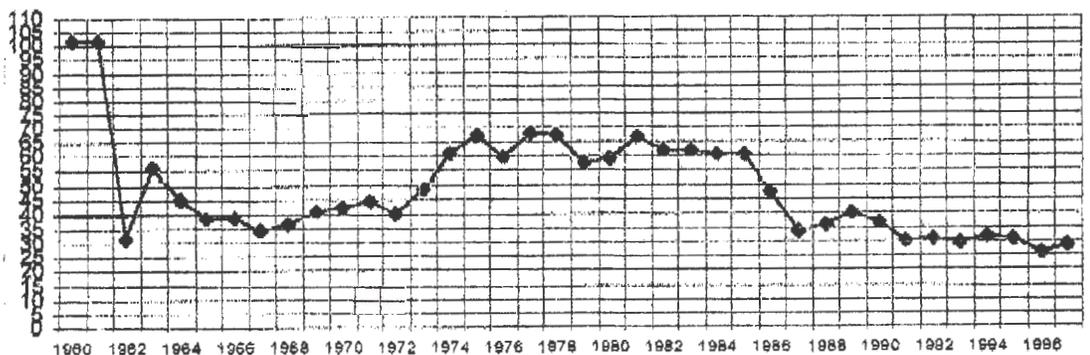
1965 - 1973 : 40 %

1974 - 1985 : 60 %

1987 - 1997 : 30 %

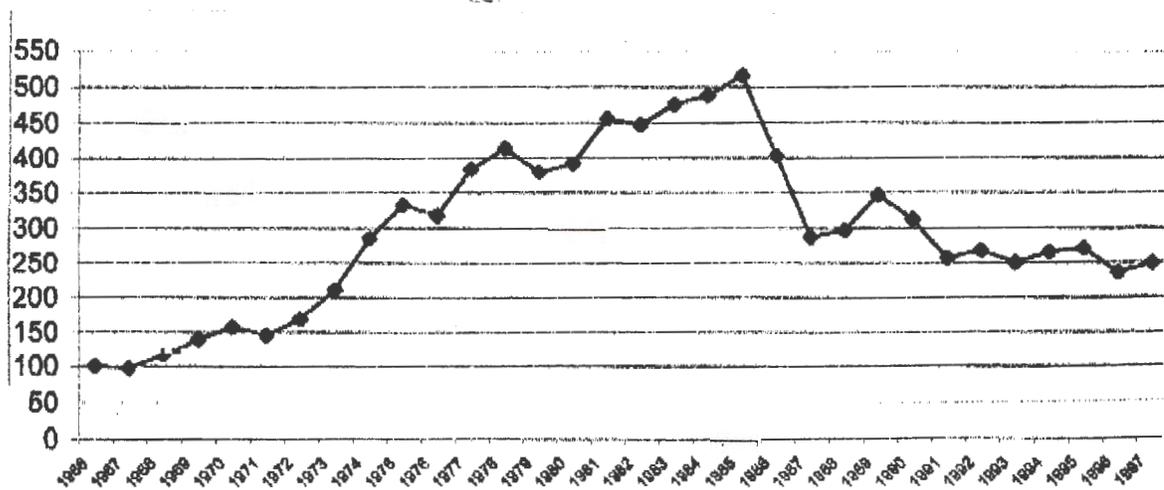
Cette typologie remet en cause la périodisation habituellement utilisée et met en relief les deux « chocs » pétroliers : 1973 et 1987.

T.2 - Evolution du taux d'importation (Importations/PIB) en \$ constants-1995



L'examen de l'évolution des importations en dollars constants (1995) montre clairement deux grandes périodes. De 1966 à 1985, l'indice des importations passe de 100 à 515 pour redescendre à 248 en 1997 après quelques légères variations. Après 1990, le niveau annuel des importations a été inférieur à celui de toute la période 1974 -1990.

T.3 Indice d'évolution des importations (en \$ constants 1995)



1.3 Une légère croissance du poids des importations alimentaires

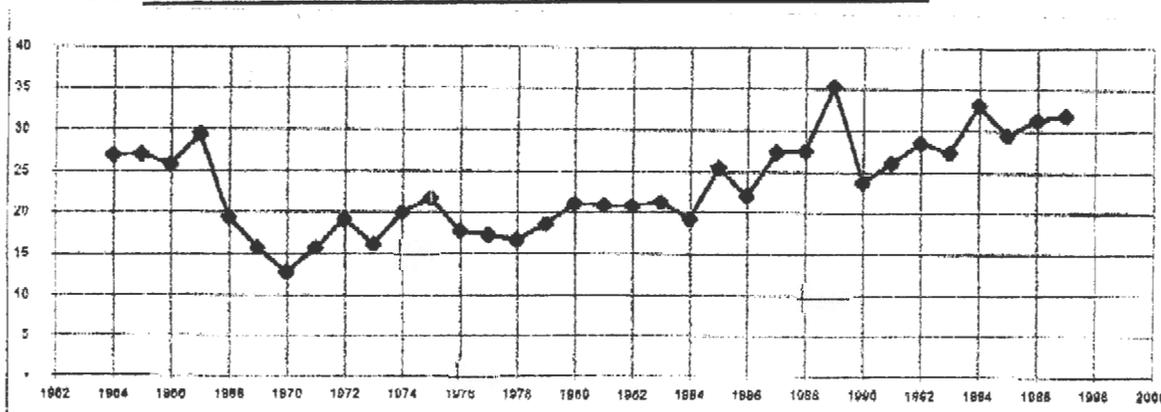
Le poids du groupe des biens alimentaires a connu des variations importantes qui s'expliquent par la variation du volume global des importations . Le graphique montre bien deux grandes tendances. La première s'étend de 1962 à 1970 avec des taux qui passent de 27 à 13 % (c'est le taux le plus faible de toute la période étudiée) et la seconde de 1971 à 1997 avec une tendance à la hausse de ce taux passant de 16 à 32 %.

T.4

1964	1967	1970	1974	1980	1984	1989	1994	1997
27%	29%	13%	20%	21%	19%	35%	33%	32%

Ces données montrent que depuis quelques années plus du tiers des importations ne concerne que les produits alimentaires. Ce qu'on appelle la croissance de la dépendance alimentaire est très visible à travers la courbe qui s'étend de 1970 à 1997.

T.5: Evolution du taux d'importation des produits alimentaires

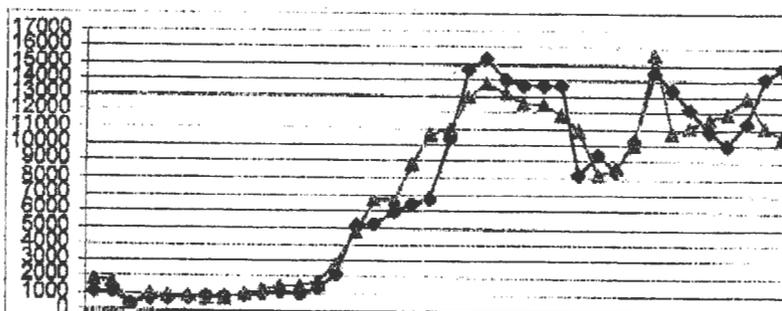


1.4 Une liaison entre les importations et les exportations contrastée

L'examen des deux courbes en dollars courants montre l'existence de deux tendances nettement différentes .La première couvre la période d'avant 1979 marquée par un déficit commercial qua-permanent, et la seconde période marquée par une tendance d'excédent commercial

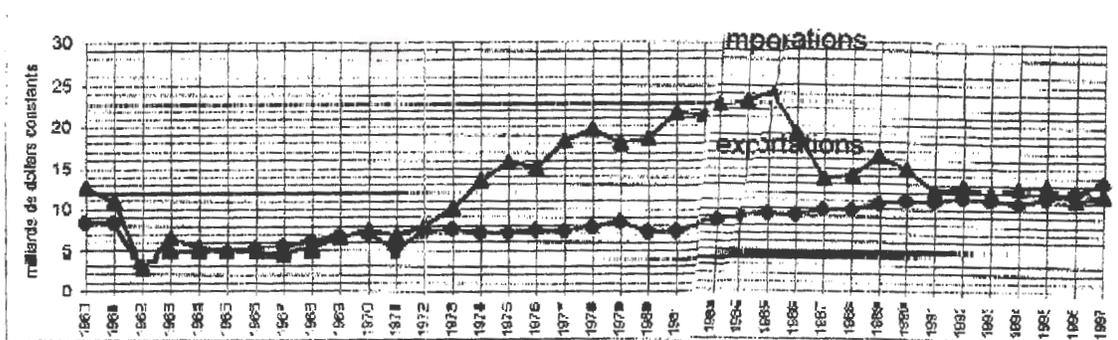
T.6

Périodes	1963/1967	1968/1976	1980/1989	1990/1997
Solde de la Balance Commerciale (en million de \$ courant)	- 455	- 10.424	+ 7.020	+ 5.552



Mais cette relation est différente à l'examen de l'évolution des échanges extérieurs en termes constants. En effet, l'analyse des exportations des biens et services en dollars constants (1995) montre une courbe constante en très légère croissance. Autrement dit, les fortes croissances du prix du baril de pétrole n'ont pas généré nécessairement une croissance du pouvoir d'achat du pays à l'extérieur. Le décalage entre les courbes d'importation et d'exportation en termes constants montre, à l'évidence que la valeur réelle des importations était beaucoup plus importante que celle des exportations pratiquement tout au long de la période 1964 - 1995 et de manière très accentuée au cours de la période 1973-1991.

T.8 Evolution des importations et des exportations (en \$ constants)



Les indices d'évolution en termes constants montrent bien ce décalage entre les niveaux réels des importations et celui des exportations.

T.9

	1966	1970	1973	1979	1985	1990	1997
Exportations	100	132	143	158	175	208	251
Importations	100	156	211	379	515	312	248

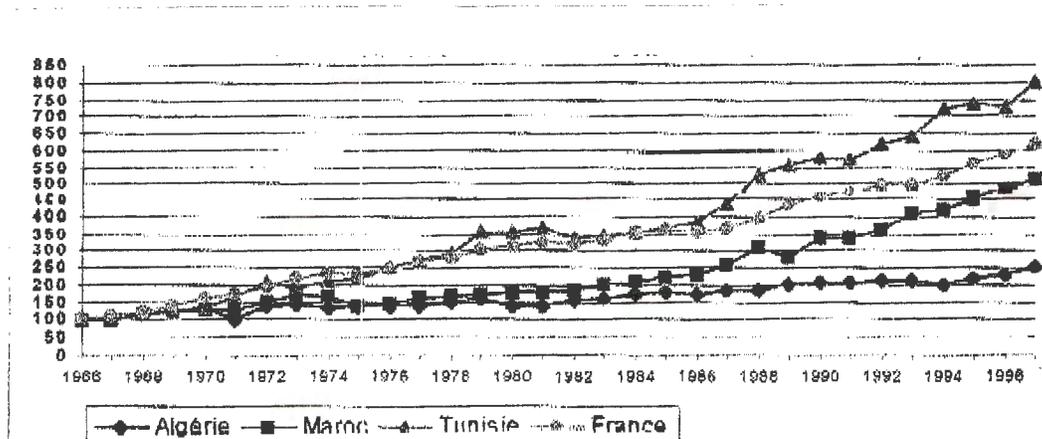
On remarque bien l'effet de l'ajustement structurel qui a ramené le niveau des importations à celui des exportations à partir de 1995. La comparaison avec les pays du Maghreb montre que la dynamique de ces économies, non commandée par la rente pétrolière, a fonctionné de manière très différente.

1.5 La comparaison internationale

La comparaison internationale permet de montrer que les performances algériennes en matière d'exportation ont été les plus faibles, parce que non diversifiées, la valeur des exportations algériennes sont celles qui ont connu la plus faible croissance pour toutes les périodes depuis 1970. La Tunisie suivie du Maroc ont enregistré des croissances très importantes au cours de cette période comme le montrent les tableaux suivants.

T.10 Indice d'évolution des exportations évaluées en dollars constants(1995)

Années	1966	1970	1980	1990	1997
Algérie	100	132	137	207	251
Maroc	100	125	175	337	515
Tunisie	100	129	352	511	800
France	100	158	311	476	615

T.11 : Indice d'évolution des exportations en \$ constants (1995)

Cette faiblesse de la croissance des exportations est analysée dans un récent rapport du CEPII (1998) ^[2] sous l'angle de l'effet de compétitivité. Pour la Tunisie, la croissance de ses exportations (+51,7 %) au cours, notamment de la période 1991-1996, s'explique par un effet de compétitivité positif relativement élevé (+31,5 %) qui signifie qu'une grande partie de la croissance des exportations résulte d'une croissance des parts de marché face à ses concurrents. Le Maroc, pour cette période a également un effet de compétitivité positif(+ 6,3) pour une croissance globale des exportations de l'ordre de 31,4 %. L'Algérie qui n'a connu qu'une croissance faible de ses exportations au cours de cette période (+ 4,9 %) a enregistré par contre un effet de compétitivité négatif de l'ordre de - 9,5 %. Bien sûr, les pertes de part de marché ne sont pas irréversibles.

Ce détour par l'analyse de l'évolution des exportations nous a permis de montrer la faiblesse de dynamisme d'une économie restée pendant longtemps pratiquement mono-exportatrice (hydrocarbures) et dont les importations sont commandées en dernier ressort par le prix du baril de pétrole. Ce qui montre que les hydrocarbures ne pourront plus jouer, de manière évidente, comme par le passé, « le rôle moteur de la croissance », comme le soutient

[2] Rapport du CEPII (1998), Compétitivité des Nations, Economica

Y. BENABDALLAH(1998) ^[3] qui estime que si le programme d'ajustement structurel a permis de rétablir de manière étonnante les équilibres macro-économiques, il a eu pour effet « de stériliser la rente pétrolière ».

2. La baisse des importations a-t-elle limité la performance de l'économie ?

2.1 Importations et PIB en Algérie.

Nous avons vu que l'économie était fortement dépendante des importations , mais cette dépendance a-t-elle commandé le rythme de croissance de l'économie ? L'indice d'évolution de ces deux paramètres fait ressortir plusieurs périodes.

T.12 **Indice d'évolution du PIB et des importations** en dollars constants (1995)

	1966	1970	1980	1985	1990	1997
PIB	100	143	256	330	336	352
Importations	100	156	391	515	346	248

Au moins trois périodes différentes peuvent être mises en relief.

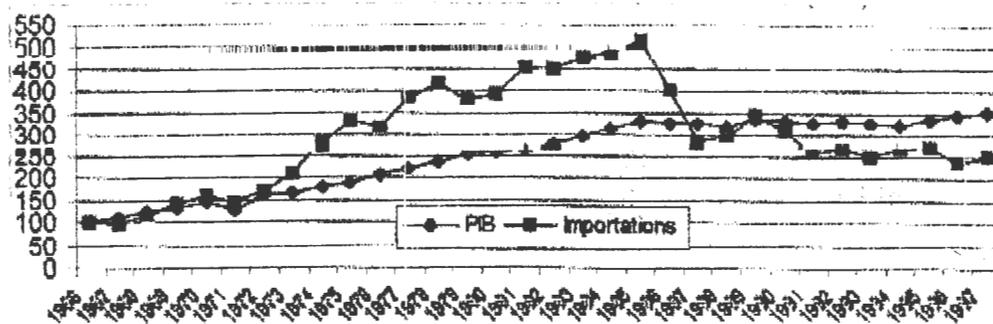
La première période [1964-1972] est caractérisée par une forte similitude du niveau de croissance du PIB et des importations.

La seconde période [1973-1986] est caractérisée par un écart très important entre le niveau de croissance élevé des importations par rapport à celui du PIB relativement modeste.

La dernière période [1987-1997] est caractérisée par une faible croissance du PIB et parfois même une stagnation accompagnée d'une chute importante du niveau des importations.

Globalement, les rythmes de croissance de ces deux paramètres ont été transformés à l'occasion des deux chocs pétroliers de manière durable.

T.13: **Indice d'évolution des importations et du PIB** (en \$ constants 1995)



[3] Y.BEBABDALLAH (1998), "ajustement structurel et nouveau statut de la rente pétrolière en Algérie" - in Les Cahiers du CREAD n° 46-47, 1998. N° spécial « Le PAS en Algérie : Bilan et perspectives »

Mais l'examen attentif de l'évolution de ces deux courbes semble indiquer que le rythme de croissance du PIB soit commandé par celui des importations, bien que la chute brutale du niveau des importations enregistrée en 1987 n'ait pas impliqué de baisse importante du niveau atteint par le PIB. Celui-ci a certes enregistré une certaine stagnation comme le montre le graphique et une très légère augmentation à partir de 1995 alors que la courbe des importations a continué sa chute.

D'un autre côté, ces données indiquent qu'en termes constants, le niveau des importations est stagnant depuis 1991, soit sur une période de sept ans, alors que le niveau atteint par le PIB, au cours de cette période a connu une certaine croissance.

Le plus intéressant à souligner est que le niveau des importations enregistré au cours de cette dernière période (1991-1997) correspond globalement à celui de 1973, mais avec un niveau de PIB (en 1997, indice 352) deux fois plus élevé que celui de 1973 (indice 168).

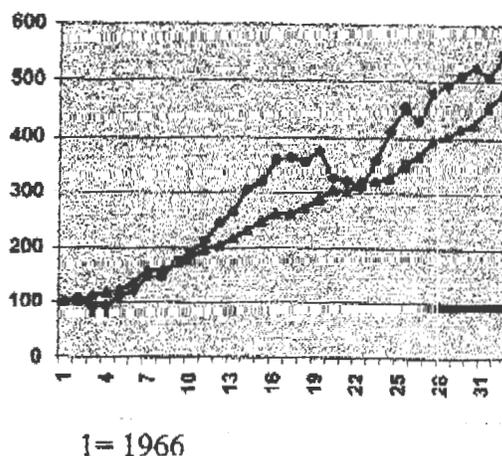
Il s'en suit deux conclusions partielles :soit le volume des importations, longtemps gérées administrativement, était artificiellement élevé (période 1974-1986), soit le niveau de fonctionnement de l'économie s'est nettement amélioré au cours de cette décennie de crise, qui a connu une libéralisation du commerce extérieur !

Ces deux conclusions interpellent l'économiste et les managers, en Algérie, car traditionnellement, on justifie depuis 1990 la chute du niveau de croissance par celle du niveau des importations ! On étudiera, de manière plus précise, cette relation entre les performances économiques globales et les importations, dans un dernier paragraphe.

2.2.Importations et PIB dans d'autres pays

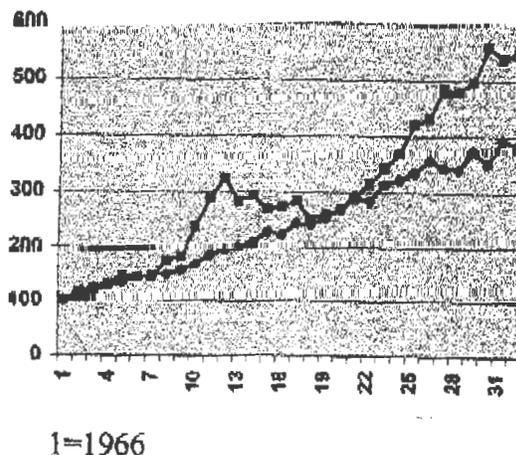
L'examen des expériences maghrébines dans ce domaine montre une relation plus importante entre le PIB et les importations, comme le montrent les deux graphiques ci-dessous.

T.14 : Tunisie (1966)



Pour la Tunisie, l'indice d'évolution du PIB est très régulier à la hausse et suit de très près la courbe des importations. Le niveau des importations a connu une croissance importante puisqu'il a été multiplié par 5,50 soit un niveau presque identique à celui enregistré au Maroc. Quant au niveau du PIB, il a connu une plus forte croissance puisqu'il a été multiplié par 4,78 fois entre 1966 et 1997.

T.15: Maroc (1966)



Le PIB du Maroc a été multiplié par 4 entre 1966 et 1997. Le niveau de ses importations l'a été par 5,45 fois. Malgré quelques variations annuelles, les deux courbes ont la même tendance à la hausse.

En trente ans [1966-1997], le niveau de croissance du PIB enregistré par ces deux pays est nettement plus élevé que celui enregistré par l'Algérie. Les conséquences de la crise que connaît notre pays depuis une décennie sont nettement visibles en terme de comparaison avec les autres pays .

Par contre, il semble que la croissance enregistrée dans le PIB, dans ces deux pays, soit tirée par celle des importations.

2.3 Importations et performance économique globale

L'objet de ce travail n'est pas d'étudier la performance économique à travers les indicateurs classiques . Il se limite à l'étude de la relation entre les importations et le PIB. Pour une économie fortement dépendante du commerce extérieur, il nous a semblé intéressant d'assimiler les importations à un « facteur de production global ». L'interrogation de départ portait sur la nature de l'évolution du volume de production réalisé (PIB en dinars constants 1995) par une importation de 100 dollars constants (1995).

Ce qui revient à calculer une sorte de « productivité moyenne » des importations. Le résultat est surprenant puisque, contrairement à ce qu'on aurait pu attendre en raison de la crise économique, la baisse relative du volume des importations au cours des dernières années s'est traduite par une meilleure performance économique. L'économie nationale produit plus de valeur ajoutée avec la même quantité d'importation.

T.15: PIB en dinars constants pour 100 \$d'importations (\$ constants de 1995)

1967	1978	1990	1997
13996	7074	13171	17552

Ainsi, 100 dollars d'importations ont permis à l'économie nationale de produire presque 14 000 dinars en 1967, seulement un peu plus de 7000 en 1978 et plus de 17 500 dinars en 1997. Il s'agit là d'une croissance de productivité réellement important à un moment où l'économie connaît une crise importante. S'agit-il d'un effet de substitution qui s'opère depuis l'entrée de l'économie en crise ? Une recherche plus poussée devrait s'intéresser à cette question. L'indice d'évolution de la production moyenne des importations permet de mesurer l'impact réel des importations sur le fonctionnement de l'économie.

T.16 Indice d'évolution de productivité moyenne des importations

1966	1967	1973	1978	1985	1990	1993	1997
100	113	80	57	64	106	130	142

T.17 :Indice d'évolution de productivité moyenne des importations

1966	1967	1973	1978	1985	1990	1993	1997
100	113	80	57	64	106	130	142

Ce tableau permet de relever trois périodes : La première période [1967-1976] est caractérisée par une baisse importante de la productivité moyenne des importations. Elle passe de 14 000 DA à 7 000 DA pour 100 \$ d'importations. La seconde période [1977-1986] est caractérisée par une stagnation et une légère croissance de la productivité moyenne qui varie entre 7 000 et 8 000DA.La dernière période [1987-1997] se caractérise par une croissance importante du niveau de cette productivité qui passe de 8 000 à presque 18 000 DA. Curieusement, il s'agit de trois décennies qui remettent en cause la périodisation habituelle liée aux grandes dates de politique économique.

CONCLUSION

Toutes les données étudiées montrent , bien entendu, qu'il existe une liaison importante entre les importations et le niveau de production d'un pays. Mais, contrairement à une idée reçue, en Algérie, la baisse du niveau des importations enregistrée au cours de la dernière décennie n'a pas entraîné une chute importante du niveau de la production nationale.

Bien au contraire, la chute importante du niveau des importations, au cours de la dernière décennie(1988-1997) s'est accompagnée d'une meilleure performance économique globale, puisque la productivité moyenne des importations a fortement augmenté.

Autrement dit, un niveau plus faible d'importation a généré un niveau plus élevé de production.

L'ALGERIE FACE A LA MONDIALISATION -REGIONALISATION

Par: OUFRIHA Fatma-Zohra
Professeur agrégée/Directrice de recherche
CREAD

Poser le problème de l'Algérie face à la mondialisation – régionalisation, c'est poser le problème des formes et des modalités de "l'ouverture" et donc des régimes commerciaux qui vont être mise en place face à l'économie - Monde" d'une part, face à une "région - pôle" d'autre part.

En fait, au delà du (des) régimes déterminés commercial à négocier se pose le problème de la "nouvelle spécialisation internationale à promouvoir et donc à construire par le biais de cette "double" ouverture.

Cependant, pour bien comprendre les enjeux et les problèmes que cela soulève il faut :

- D'une part comprendre l'essence des phénomènes économiques à l'œuvre dans les deux types de processus et donc de modifications de fonctionnement des relations économiques internationales.
- D'autre part saisir le sens et la portée des mécanismes institutionnels qui se mettent place dans les deux cas pour en faire une bonne utilisation.

1) LA MONDIALISATION- REGIONALISATION : Un processus de modification radicale de fonctionnement de l'économie internationale.

L'économie internationale est marquée actuellement par un processus de mondialisation - régionalisation ou régionalisation ouverte qui s'articule autour de la triade : « Amérique – Europe – Asie ».

La mondialisation peut s'analyser essentiellement en un processus d'unification des marchés avec rôle (s) nouveau (x) et accru (s) des Multinationales et de leurs nouvelles logiques d'extension.

Une nouvelles division internationale du travail (D.I.T) a pris place à la faveur de ce mouvement.

Le "tiers - monde" n'est plus un et la ligne de partage Nord - Sud des spécialisations internationales en est bouleversée.

Mais la mondialisation, c'est aussi la logique et la puissance des marchés financiers (bourses) qui tend à l'emporter sur l'économie réelle et donc sur les processus productifs ; c'est la financiarisation accrue de l'économie et des marchés.

Si ne partie du capital qui circule ainsi constitue de la hot money et participe à des mouvements spéculatifs que les technologies de l'information ont rendus plus sensibles et plus rapides, l'autre partie au contraire traduit les nouvelles configurations de l'investissement

direct étranger (I.D.E.). Ce dernier qui est le fait des firmes des pays industrialisés par les localisations qu'il privilégié participe à cette restructuration mondiale.

Les déterminants du choix de localisation et donc de l'attraction qui exerce, un pays sur les I.D.E. sont multiples. Une première série d'arguments tient au régime commercial, au régime des investissements étrangers, à la productivité (coût et degré de qualité de la main d'œuvre), à la conduite de la politique macro-économique (avec son volant réformes structurelles), à la proximité géographique et/ou culturelle.

Une seconde série est liée à la notion de "sécurité" : technique, juridique, dans les transactions et les moyens de paiements et de façon plus large de stabilité politique d'un pays. A ceci s'ajoute bien entendu les stratégies des firmes elles-mêmes.

Enfin, la Mondialisation, c'est la dématérialisation de la production. La place "soft" (c'est à dire de la matière grise...) à travers les nouvelles technologies en particulier de l'information et de la communication, mais aussi le (bon) management devient prépondérants dans certaines économies (60 % du PIB des USA). D'où le rôle accru des "service" haut de gamme, incorporant beaucoup "d'intelligence" à l'échelon international.

Cette globalisation s'accompagne d'une régionalisation d'un type nouveau qui a fait émerger trois pôles ou centres de domination qui ont, ou qui tendent à structurer leur "périphérie" de façon plus ou moins bénéfique pour cette dernière.

Le pôle Asie- Pacifique impulsé, par le Japon qui a contribué à développer sa périphérie est fortement intégré et mû par un dynamisme exceptionnel (pays ASEAN).

Les USA à travers l'ALENA et une zone de libre échange tendent d'intégrer plus fortement leurs périphéries Nord et surtout Sud (Mexique).

L'union Européenne a entamé une démarche stratégique de polarisation et son flanc Est (les pays PECO) et de façon plus récente de son flanc Sud (P.T.M). C'est le sens qu'il faut attribuer à la proposition de création d'une zone de libre échange euro - méditerranéenne (lors de la Conférence de Barcelone) à l'horizon 2010.

Le projet de régionalisation ainsi amorcé constitue t- il un marché de dupes ou un pari sur l'avenir ?

2) LA MONDIALISATION - REGIONALISATION: C'est aussi un processus de modification du régime commercial d'un pays.

Jusqu'au début des années 70 "l'orthodoxie" économique a plaidé pour la protection douanière. Elle la considérait comme justifiée pour permettre un apprentissage industriel.

La plupart des pays du Sud ont accepté une telle proposition et l'ont pratiqué avec outrance et sans discernement.

Le retournement de conjoncture internationale avec ses retombées sur les PVD (la crise) à partir des années 80 a fait émerger puissamment un courant doctrinal et politique qui plaide pour l'ouverture extérieure sensée faire disparaître les situations de rentes créées par le protectionnisme douanier et donc de réduire les prix et améliorer la qualité des produits, mais aussi donner un fouet de la flexibilisation de l'offre et donc en prolongement des PAS.

Les résultats d'une politique d'ouverture et/ou de libre échange dépendent de politiques macro-économique cohérentes d'accompagnement mais aussi et surtout de la capacité de l'offre interne à faire face à la concurrence étrangère et donc à ne pas s'effondrer. En bref, cela veut dire acquérir une nouvelle compétitivité d'abord avec les entreprises qui existent ensuite avec celles qui naîtraient à la faveur de la nouvelle situation.

Pour un pays, une politique d'ouverture passe par le changement plus ou moins progressif de son régime commercial qui se négocie auprès d'organismes ou d'institutions qui fixent les règles du jeu en matière de commerce et de relations internationales.

L'Algérie entame de façon très ambitieuse, une double négociation avec l'organisation mondiale du commerce (OMC) et l'union européenne.

Essayons de préciser de façon plus concrète Que signifie l'adhésion à l'OMC de l'Algérie ?

- L'OMC (qui a pris la suite du GAAT) constitue un forum international où des délégations de pays négocient en permanence. —

L'objet de la négociation, c'est de "consolider" les droits à l'importation, cela veut dire que le pays accepte de souscrire à un niveau déterminé de droit de douane, qu'il ne peut plus augmenter - Sinon il doit payer-

La négociation porte donc sur le niveau de protection (et donc en fait sur la façon de s'intégrer) avec des éléments de marchandage très forts.

En fait, le problème de la protection devient : comment mettre en place des types nouveaux de protection d'une économie (c'est à dire de ses producteurs- tout en restant conformes aux normes de l'OMC - si on parle encore des problèmes de l'industrie, le grand enjeu actuel à l'OMC est celui des services.

IL s'agit de ne pas prendre d'engagements qui risquent de bloquer à jamais le développement de certains services (en dehors du bon régime) et des industries qu'on veut promouvoir. Il y a donc des choix très difficiles à faire, mais qui seront structurants.

Les règles du jeu étant fixées par les pays qui sont déjà en place. Un pays n'a pas alors intérêt à se marginaliser en restant enfermé sur lui même, mais il lui faut apprendre à obtenir la meilleure situation possible pour ses producteurs.

Il faut noter que le "droit zéro" c'est à dire l'absence de barrières tarifaires n'existe nulle part..... et c'est là précisément tout l'objet des marchandages.

Notons aussi qu'à ce niveau la règle fondamentale de la non discrimination dite aussi "clause de la nation la plus favorisée" oblige un pays qui accorde un avantage à un autre pays de l'accorder à tous les pays membres de l'OMC.

L'ouverture c'est aussi exporter plus et pas uniquement importer. Un pays ne doit donc pas "consolider" en s'interdisant par exemple de subventionner ses exportations, ou sa production agricole, ou les services qu'il veut promouvoir.

Le problème est de préserver l'avenir de certains secteurs d'activité en négociant le mieux possible, car il n'y a pas de règle précise quand au niveau des tarifs.

Il n'y a pas de date limite à l'adhésion à l'OMC, mais semble t-il plus un pays est rentre tard, plus il risque de payer cher... Cependant l'entrée est définitive. L'objectif final, sans lequel tout cela n'a aucun sens véritable c'est de permettre de construire une économie compétitive (qualité +prix).

Peut-être , faut il dire ici un mot de l'Asie qui a su précisément construire cette compétitivité internationale sur la base de développements sectoriels solides (y compris par remontée de filières...) financés d'abord par un effort d'épargne interne soutenu par l'accueil d' IDE croissants et ce avant d'entamer tout désarmement tarifaire.

Elle a su inventer un nouveau modèle d'économie de marché en réconciliant et combinant liberté - ordre grâce à du "meilleur état" et à des politiques pragmatiques et cohérentes.

3) QUE SIGNIFIE UN ACCORD D'ASSOCIATION DE LIBRE- ECHANGE AVEC L'UNION EUROPEENNE?

La proposition européenne de construction zone de libre- échange, c'est en fait de construire un régime commercial préférentiel avec l'Europe vis à vis du reste du Monde . C'est donc de supprimer les droits de douane uniquement pour les produits européens.

En échange des pertes de droits de douane et des équilibres ainsi provoqués au niveau de la balance commerciale (l'Algérie : 1,2 millions de dollars) et au niveau du budget de l'état) : Quelles sont les contreparties financières qu'un pays peut obtenir ?

Quel volume de transferts pour l'Algérie ? On sait que l'aide financière sur fonds budgétaires de l'Union Européenne est égale à 4,7 Milliards d'écus (6,2 Millions de \$) sur la période 1995-99, Des prêts (éventuels) de la Banque Européenne d'investissements aux petites et moyennes entreprises et des flux hypothétiques d'IDE. Or les PTM sont globalement peu attractifs sur ce plan et l'Algérie est le moins attractif en termes d'IDE. De plus le peu d'investissements reçus le sont pour le pétrole qui n'a aucun impact positif sur l'économie.

En fait, on compte sur les effets du choc du libre-échange pour provoquer des transformations propres à impulser le développement interne, c'est - dire , accroître l'offre et dynamiser les structures productives pour les rendre compétitives. (notons que les produits agricoles et les mouvements d'hommes sont exclus de la mobilité), dans cette proposition. Ce

qui semble relever plus de la mystification que d'une analyse sérieuse , le risque c'est celui de la disparition de beaucoup entreprises donc emplois.

Mais notons au passage... que l'Algérie n'exporte rien pour le moment et à une "carte d'importateur de 12,5 milliards de \$.

Le problème là aussi est de comment s'insérer, quoi recevoir en échange de l'abaissement de ses barrières douanières et comment se reconstruire et sur quelles bases ?

Quelles sont les aides financières et non financières de toutes sortes que l'on peut "solliciter" (?) et/ou obtenir pour faire redémarrer, en fait remettre à niveau l'appareil de production industriel, si on rentre on a douze ans pour se mettre à niveau selon l'expression consacrée.

Mais contrairement à l'OMC, l'adhésion à l'Union Européenne n'est pas irréversible et là aussi il y a un problème de négociations et de marchandages serrés. La démarche européenne qui s'entoure de beaucoup de "discours" dont certains sont à la limite mystificateurs (partage la prospérité qui n'existe pas) n'est pas dénuée de préoccupations mercantiles. C'est avec les pays sud méditerranéens qu'elle réalise ses plus forts excédents commerciaux (18 milliards de dollars en 1994). Ce sont donc ses parts de marché qui se trouvent être les plus importants, qu'elle veut conserver à la faveur de ce régime préférentiel. Quelle "sollicites les contreparties financières proposées étant très faible et en toute hypothèse très difficile à obtenir concrètement sur la complexité et la lourdeur des procédures (MEDA)

En conclusion la zone de libre échange risque d'être un marché de dupes si le libre échange industriel proposé par l'Union Economique Européenne se résume dans l'ouverture préférentielle du marché aux produits européens.

Il ne sera pas sûr l'avenir que si les deux cotés mais surtout du côté de l'Europe existe, une volonté politique très forte d'aider à la reconstruction d'une économie sinistrée.

Les mutations du secteur Hydrocarbures. La fonction nationale au défi de la mondialisation.

Par: Abdelatif REBAH
Consultant

Le rôle traditionnellement dévolu au secteur des hydrocarbures dans l'économie algérienne et, significativement résumé dans la célèbre formule « se servir du pétrole pour transformer des dinars en devises » apparaît dans l'analyse ou le discours qui lui est consacré depuis près de trois décennies comme un invariant construit autour de trois dimensions essentielles.

Le secteur hydrocarbures est :

- source d'accumulation pour financer le développement
- source d'approvisionnement énergétique à long terme
- source de matières premières pour l'industrie pétrochimique

Cette fonction-objectif qui puise sa fonction originelle dans la faiblesse de l'épargne mobilisable pour les besoins des ambitieux plans de développement initiés alors, ne connaîtra pas, depuis, de reformulation même quand le contexte d'expansion qui lui avait donné ses lettres de noblesse a du par la suite céder la place au retournement profond et durable provoqué par l'effondrement du baril en 1986.

De fait, le contexte de crise va renforcer davantage encore la perception dominante du secteur en tant que source de rente qui doit impérativement maximaliser les flux de recettes devises et fiscales qu'il génère, rouage instrumental de l'Etat rythmé par le seul cycle des prix pétroliers.

Légitimée d'abord par l'impératif de répondre au besoins croissants du développement économique et social puis par celui de desserrer l'étau de l'endettement extérieur, la fonction-objectif du secteur hydrocarbures s'érige au rang de fonction nationale.

Sous le sceau de la fonction nationale et postulant une sorte de profitabilité intrinsèque, le rôle du secteur hydrocarbures va se confondre avec une logique d'accumulation qui hiérarchise ses priorités : exporter plus, extraire plus, découvrir plus, investir plus.

Sont reléguées à la marge les préoccupations portant sur le coût économique, financier et social auquel cette fonction-objectif se réalise, ses implications en termes d'endettement extérieur, ses effets d'entraînements sur les autres branches de l'économie, son contenu en emplois nationaux.

Derrière l'apparente permanence de l'enjeu capital de la rente, est occultée la réalité de l'agent économique, l'entreprise Sonatrach en l'occurrence et la logique propre des jeux d'intérêts et des contraintes qui structurent ses décisions. Sont laissées en arrière-plan les mutations déterminantes qui remodelent le secteur hydrocarbures et en recomposent la fonction nationale sous l'emprise de cinq changements majeurs. désormais, la fonction nationale :

- 1- est largement tributaire des conditions de valorisation de la chaîne gaz, conséquence des changements intervenus dans la structure de production et des exportations, changements qui consacrent la prépondérance gazière,
- 2- n'obéit plus à l'impératif de financement du développement mais à celui du remboursement du service de la dette,
- 3- ne se réalise plus selon les modalités du monopole d'Etat intégral de la Sonatrach mais dans le contexte de l'ouverture introduite par la Loi 86-14 amendée en 1991 et en conformité avec les prescriptions de l'ajustement structurel en matière de prix énergétiques intérieurs,
- 4- doit prendre en ligne de compte les incidences de la dérégulation et de la libéralisation du marché européen de l'énergie, principal débouché des exportations d'hydrocarbures algériennes.
- 5- doit s'inscrire dans le contexte des mutations du financement international, induites par la globalisation financière avec la montée en puissance du financement boursier et le déclin du financement bancaire notamment.

Dans cette communication il s'agira de mettre en lumière la portée et la signification de ces changements en ce qu'ils délimitent, de fait, le nouvel espace de contraintes et d'opportunités à l'intérieur duquel doit se redéployer la fonction nationale du secteur hydrocarbures.

En toile de fond, le questionnement portera sur les tendances possibles de ce redéploiement.

- S'agit-il « simplement » de la reproduction sur une échelle plus étendue des termes quantitatifs arrivés à épuisement -renouvellement des réserves, accroissement des disponibilités à l'exportation, diversification de celles-ci- de la problématique invariante du secteur hydrocarbures-source de rente, enclavé et extraverti ?

- Projette-t-il une refonte qualitative progressive mais d'envergure de la place et du rôle du secteur hydrocarbures dans l'économie et dans la société, les centrant davantage sur les préoccupations liées :

- à la production d'effets d'entraînements réels sur les autres branches de l'économie algérienne,
- à la mise en selle du développement du potentiel technologique et d'innovation national,
- au développement de l'emploi
- à l'intégration et à l'intéressement de l'épargne nationale,
- à la préservation et à la protection de l'environnement,

- Enfin, le contexte actuel de la mondialisation offre-t-il encore une pertinence à la fonction nationale du secteur hydrocarbures algérien ?

Depuis la promulgation de la loi en 1986, Sonatrach représente 7 puits forés et les associés 42 puits forés. Ce qui conduit à faire un parallèle avec les faibles performances qui la caractérisaient lorsqu'« elle était demeurée avec les autres entreprises publiques d'hydrocarbures à l'abri de la concurrence extérieure (et que) sa capacité d'adaptation réelle à l'évolution du marché mondial de l'énergie et à l'innovation technologique s'en est trouvée amoindrie », ainsi qu'apprécie cette période le rapport du FMI op-cité.

Le poids de la présence des compagnies étrangères- 47% d'origine nord-américaine et 27% d'origine européenne- dans l'amont pétrolier algérien peut également se lire à travers l'évolution des paramètres recettes et fiscalité.

Recettes des partenaires étrangers (10⁶ dollars US)

<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
300	375	299

Fiscalité due aux partenaires étrangers (10⁹ DA)

<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
17,88	31,21	11,73

L'activité d'exploration des associés prolifique et couronnée de succès, reste cependant concentrée dans les bassins d'Illizi et de Berkine. Le gouvernement algérien en visage d'introduire de nouvelles incitations pour orienter le partenariat vers l'exploration de zones nouvelles sud-ouest, nord, off shore, la surface du domaine minier national non octroyée reste importante 44 % du total. Une nouvelle adaptation de la législation est envisagée. Elle correspondrait à un mouvement général de refonte et d'assouplissement des législations pétrolières (au Maghreb notamment), tendance que l'expert international N. Sarkis traduit par une image saisissante « les sociétés étrangères sont aujourd'hui comme un chasseur qui se voit sollicité de choisir son gibier aux quatre coins du monde ».

2- La prépondérance du profil gazier

Les réserves d'hydrocarbures algériennes présentent un profil demeuré pratiquement inchangé depuis trois décennies et demie témoignant de la puissante empreinte des méga découvertes opérées à la charnière des années 50 et 60. Le champ géant de Hassi R'Mel découvert en 1956 avec des réserves initiales de 2000 milliards de m³ en a déterminé la prépondérance gazière toujours actuelle.^{TV}

La structure de la production de même que celle des exportations, par contre, était restée largement dominée par le pétrole brut et les produits raffinés jusqu'à la fin des années 70.

En 1978, le pétrole brut et les produits raffinés assuraient 91 % des recettes d'exportation et 78 % des volumes exportés. Les exportations gazières, encore sous forme de GNL exclusivement ne représentaient que 4,2 % des recettes totales. Vingt ans après, la

A- LA NOUVELLE DONNE ENERGETIQUE ALGERIENNE

1- la nouvelle carte de l'amont pétrolier

La nouvelle législation algérienne des hydrocarbures inaugurée par la loi 86-14 et complétée et enrichie par les amendements de 1991 fait du partenariat avec les compagnies pétrolières étrangères un axe fondamental du développement du secteurⁱ. Ce partenariat installé pour une longue durée, puisque les contrats signés ont un horizon de 10 à 20 ans, occupe aujourd'hui une place importante dans l'amont pétrolier. Depuis l'entrée en vigueur de la loi de 1986, Sonatrach a conclu, selon un rapport du FMI,ⁱⁱ plus de 30 accords de partage de production et de prospection avec des compagnies étrangères.

Le premier gisement découvert depuis la promulgation de la loi 86-14 est celui de Bir Rebaa nord, il est entré en production en 1995, exploité en association avec la compagnie italienne AGIP, il produit 50.000 bbls/jour.

Les résultats du partenariat sont perceptibles nettement dans l'exploration. En 1998, l'Algérie se classait au 3ème rang mondial pour les additions pétrolières par puits derrière l'Angola et le Nigéria (classement hors E.U et Canada - IHS Energy Study). Le champ de Hassi Berkine où sont localisées 14 % des réserves de brut découvert en 1994 avec une capacité de 1 milliard de barils fait partie des trois champs géants d'huile découverts dans le monde ces cinq dernières annéesⁱⁱⁱ.

Au total, les découvertes des dix dernières années représentent un potentiel de 5.680 milliards de barils d'huile, de 200 millions de barils de condensat et de 71 milliards de m³ de gaz naturel. L'espérance de vie de l'exploitation de brut est passée de 21 ans en 1993 à 34 ans en 1997. Le nombre de découvertes a évolué comme suit :

	<u>1994 et 1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Nombre	15	10	7	14

(Source SH et M.Energie)

La production des nouveaux gisements découverts pourrait atteindre 300.000 barils/jour en l'an 2000. En 2003, le pourcentage de la production réalisée en association avec des étrangers atteindrait 45 % contre 10 % en 1997. La progression des exportations du brut à 29 millions de tonnes en 2001, sera due au développement du gisement de Rhourde el Baguel avec Arco (USA) et de Hassi Berkine avec Anadarko (USA).

Certes, la nouvelle législation n'introduit pas une rupture fondamentale dans le statut des activités d'exploration et de production d'hydrocarbures qui reste le monopole de l'Etat qui en confie l'exercice à l'entreprise Sonatrach dont il est le propriétaire unique et dont il fait l'attributaire exclusif de ses titres miniers.

Elle n'en constitue pas moins un instrument de transformation profonde de l'amont pétrolier national.

Depuis 1993, le nombre de forages d'exploration réalisés en association dépasse celui des forages réalisés par Sonatrach seule. En 1997, Sonatrach seule ne représente que 6 % du total foré en exploration.

chaîne gaz y compris les condensats, affirme sa prédominance aux trois-quarts dans la production et aux deux-tiers dans les exportations du secteur.

Ainsi sont mis en adéquation les profils respectifs de la production et des exportations avec celui des réserves. Ce déplacement structurel vers les produits de la chaîne gaz qui modifient la composition de la TEP exportée a des implications en termes de rente et de marché.

La chaîne gaz, comparativement à la chaîne pétrole, est réputée plus exigeante en capital -gazoducs, unités GNL, méthaniers...- , et en autoconsommation énergétique -des taux de 15% à 25%-. D'où un prix de revient de la TEP gaz sensiblement plus élevé que celui de la TEP pétrole. De plus, la TEP gaz se caractérise par un moindre rendement calorifique comparativement à la TEP pétrole. Il en résulte que la marge du producteur sur la TEP gaz exportée est structurellement plus réduite et l'impact domestique des revenus hydrocarbures substantiellement amoindris. Dans une conjoncture de cycle baissier des cours du brut, qui constitue le prix directeur pour la fixation du prix du gaz exporté, le manque à gagner s'aggrave davantage. Ces modifications de structures ont d'autre part pour résultat de faire de l'Europe le débouché principal des exportations algériennes d'hydrocarbures, deux-tiers des exportations gazières. En 1993 et 1994, les plus gros importateurs de brut algérien étaient devenus l'Allemagne, la France, l'Italie et le Royaume Uni.

3- L'atout hydrocarbures fragilisé

L'économie algérienne continue d'être quasi totalement dépendante des revenus du pétrole et du gaz. Indicateur éloquent de cette situation, la part dans les recettes d'exportation et budgétaires restée pratiquement inchangée entre 1975 et 1999, respectivement 58-60 % et 93-95 %.

La rente pétrogazière qui devait à terme se faire relayer par le profit productif industriel comme source de financement du développement national fait plus que jamais « cavalier seul ». Si une figure pouvait synthétiser cette dérive régressive, elle emprunterait sans doute beaucoup à celle qui retrace les graphes de l'indice de la production industrielle pour la période 1989-1997 (voir statistiques ONS). Dans le foisonnement des courbes de l'indice par branches d'activité seules deux émergent du lot, celles des hydrocarbures et de l'énergie électrique. Les productions des industries manufacturières s'affaissent régulièrement ne retrouvant jamais le niveau de base de l'année 1989. C'est le grand écart. Le secteur hydrocarbures doit générer les ressources nécessaires à son renouvellement et à son développement, s'acquitter de son rôle de pourvoyeur en devises de l'ensemble de l'économie algérienne, et, depuis la fin des années 80, faire face aux charges croissantes du remboursement de la dette. Entre 1989 et 1996, le service de la dette a absorbé près de 57 milliards de dollars sur les 87 milliards de dollars engrangés par le secteur soit une ponction de deux-tiers des recettes. Par ailleurs, si on examine le rendement global des exportations pétrogazières des années 90, on constate une érosion frappante comparativement à la décennie 80. Il faudra dans les années 90, exporter une fois et demie plus d'hydrocarbures pour une recette devises globale équivalente à celle des années 80. Au total, on exporte plus à des coûts de revient plus élevés pour un revenu en baisse constante. Les facteurs structurels qui fragilisent l'atout hydrocarbures s'aggravent lorsqu'on prend en compte la pression de la démographie et du chômage, de 2 à 2,5 millions de chômeurs pour les années 2000.

4- L'alignement des prix énergétiques intérieurs sur les prix internationaux

La décennie 90 a inauguré une nette inflexion de la politique des prix énergétiques en vigueur sur le marché intérieur depuis la fin des années 60. Ces prix, tout particulièrement les tarifs de l'électricité et du gaz étaient restés inchangés plus d'une vingtaine d'années durant. La doctrine de l'Etat étant alors l'encouragement de la consommation énergétique des ménages et des secteurs industriels.

De fait, la consommation nationale d'énergie commerciale va plus que quintupler entre 1970 et 1995, passant de 5 MTEP à 27 MTEP. La quasi totalité des logements est rattachée au réseau public d'électricité mais ce taux est de 30 % seulement pour le gaz. Le ratio de la consommation énergétique par habitant est environ de 1 TEP/hab, le double de celui de la Tunisie et le quadruple de celui du Maroc, écart qui selon le rapport du FMI, ne se reflète pas dans les revenus respectifs.

Les premiers ajustements des prix énergétiques intervenus en 1989 et en 1992, visent à les rendre conformes au coût économique correspondant -pour ce qui est des tarifs de l'électricité et du gaz- et à améliorer la situation financière des raffineries et des distributeurs -marges sur les carburants, les GPLC et le butane -.

Durant la période du programme de stabilisation signé avec le FMI, entre avril 1994 et mai 1995, les prix énergétiques connaissent une autre vague de hausse, plus de 75 % en moyenne. La nouvelle politique des prix énergétiques adoptée par le gouvernement fin décembre 1990, énonce les principes généraux qui la fondent^y.

- La vérité des prix qui doit conduire à aligner progressivement le marché intérieur sur les prix internationaux et la récupération maximale de la rente par l'Etat. Les prix de cession du pétrole brut, du gaz et du GPL respectivement aux raffineries, à Sonelgaz et à Naftal sont alignés sur les prix internationaux.

- La couverture des coûts. Le relèvement des prix s'accompagne de la révision des marges des entreprises. La rémunération de Sonatrach, de Naftec (raffinage) et de Naftal (distribution) connaît des hausses substantielles allant jusqu'à plus de 300 %.

La politique des prix nouvellement mise en œuvre ambitionne également d'en faire un instrument de politique énergétique notamment de rationalisation et d'économie de l'énergie. Mais, si l'impact économique de ces hausses sur les entreprises et sur les rentrées de l'Etat a fait l'objet d'une évaluation, leur incidence sociale demeure encore non analysée bien que réelle.

5. Le goulot du financement

Le problème du financement concentre toutes les questions d'ordre stratégique liées à la nouvelle donne énergétique nationale. Gros consommateur de capitaux, le secteur des hydrocarbures est confronté aujourd'hui aux mutations du financement international dont la tendance principale est marquée par le recul du financement bancaire au profit du financement boursier et par le phénomène d'éviction des zones à risque-pays élevé. Selon un rapport de la Banque Mondiale, le financement bancaire de l'investissement qui représentait un tiers des entrées nettes de capitaux dans les pays en développement en 1980, n'en représente plus que 7 % en 1995. Il s'agit surtout de financements commerciaux à court terme coûteux et octroyés dans des cas limités. La structure des prêts bancaires a changé, les risques sont partagés par

ceux qui financent le projet et le service de la dette est assuré principalement par la trésorerie du projet.

Les banques de développement laissent la place aux marchés des capitaux pour assurer le financement à long terme des investissements. Le financement par prise de capital est devenu de loin la plus importante forme d'investissement industriel venu de l'extérieur. La collecte de l'essentiel des fonds d'investissement se fait en vendant des instruments financiers sur les marchés des capitaux. « L'économie des découverts a cédé la place à l'économie des placements des titres négociables »^{vi}. Ces mutations laissent en marge du financement les pays en développement situés en dehors de l'Asie de l'Est, du Sud-Est et de l'Amérique Latine. L'Algérie n'a pas échappé à cet effet d'éviction et le secteur des hydrocarbures est resté le seul à pouvoir attirer d'importants capitaux.

C'est dans la cadre de la politique de partenariat que Sonatrach a pu desserrer la contrainte du financement extérieur en drainant par cette voie plus d'un milliard de dollars depuis la fin des années 80. Autre source de financement le crédit à l'exportation dont a continué de bénéficier Sonatrach mais qui, depuis 1994, années du rééchelonnement, est devenu « d'accès plus difficile, prime de risque élevée, enveloppe réduite, refus des banques de couvrir le risque résiduel. Sonatrach supporte tous les risques technique, financier, commercial ».^{vii}

La nouvelle réalité du financement international est marquée par la substitution du financement privé au financement public et le remplacement des prêts traditionnels qui bénéficient d'une assurance publique par des sûretés générales de type nantissement des recettes d'exportation⁸.

B- LES MUTATIONS DU CONTEXTE ENERGETIQUE EUROPEEN

En raison de son potentiel de ressources en hydrocarbures et sa situation géographique, l'Algérie se trouve impliquée, à l'échelle euroméditerranéenne, dans un vaste espace d'échanges énergétiques fortement balisé déjà par les réseaux de liaison flexibles et/ou fixes de pétrole, des chaînes GNL et des interconnexions électriques et gazières.

Nourri par des flux en augmentation constante, cet espace de réseaux énergétiques, en maillage croissant, est gouverné à la fois par les logiques réticulaires de l'interdépendance et par celles, concurrentielles qu'imposent les règles du marché. Il met en scène une diversité d'acteurs alliés et/ou rivaux. Etats et firmes, propriétaires de ressources et/ou d'infrastructures énergétiques, exportateurs ou importateurs, fournisseurs de R/D, de technologies, d'équipements, exploitants pétroliers, gaziers ou électriques, traders, bailleurs de fonds etc...

Aujourd'hui, cet espace est en phase de mutations institutionnelles accélérées : libéralisation des marchés de l'électricité et du gaz, montée en puissance du gaz naturel en tant que source d'énergie fiable, disponible et propre et enfin, interconnexion croissante et interopérabilité des réseaux gaziers et électriques qui peut mettre désormais en relation directe et immédiate les réserves de la mer du Nord, celle du Sahara algérien et celles de la Sibérie.

Le rayon d'action de ces mutations va largement englober l'Algérie dont l'essentiel des échanges économiques se fait avec les pays de l'Union qui représente ainsi (...)

- 61 % des exportations de l'Algérie
- 60 % de ses importations
- 50 % de sa dette externe totale
- 45 % des financements actuellement mis en place par Sonatrach.

Les hydrocarbures et singulièrement le gaz naturel pèsent d'un poids évident dans ces échanges. L'Europe absorbe 3/4 des volumes d'hydrocarbures exportés par l'Algérie et presque l'essentiel de ses exportations gazières. Il découle de la dimension considérable de ses échanges, des implications de la nouvelle donne du marché européen de l'énergie, qu'il importe d'examiner.

I- La libéralisation du marché européen : une ouverture à géométrie variable

1- L'impasse de l'unification « par le haut »

Longtemps la Communauté européenne a paru impuissante à définir et à adopter une politique communautaire pour l'énergie à l'instar de celles adoptées pour l'agriculture, l'environnement, le commerce ou la monnaie, avec l'avènement de l'euro.

Le chapitre « politique énergétique » qu'il était envisagé d'introduire dans le Traité de Maastricht n'a pu voir le jour. Nombreux étaient les sujets à controverse : la déréglementation, la transparence des prix, l'harmonisation de la fiscalité...

Au nom du principe de la subsidiarité, la politique de l'approvisionnement en énergies primaires devait demeurer de la compétence des Etats membres, rendant impossible l'élaboration d'une politique énergétique extérieure de l'Union européenne. Un constat résumait cette situation « l'Europe ne découvre l'énergie que lorsqu'elle est menacée d'une crise majeure ».⁹

En fait, les divergences intereuropéennes ne faisaient que refléter l'hétérogénéité structurelle des situations énergétiques nationales. L'inégale répartition des ressources énergétiques, la grande Bretagne quasi autarcique grâce aux réserves de pétrole et de gaz de la mer du Nord, les Pays Bas qui exportent 50 % de leur production gazière, le Danemark près de 30 %, la France qui se fournit en électricité aux 4/5 à partir de ses centrales nucléaires, l'Allemagne qui dispose d'importantes réserves de charbon, mais d'où il en résultait pour le reste des Etats membres un degré de dépendance énergétique élevé voire extrême comme dans le cas de la Belgique.

Autre source de divergences, la disparité des statuts des entreprises énergétiques. Pays à monopole public national comme la France, l'Italie, les Pays Bas, la Suisse, l'Islande, la Grèce, le Portugal. Entreprises mixtes et/ou publiques locales comme en Allemagne ou pays à prédominance de l'entreprise privée, Espagne, Royaume Uni, Danemark.

Enfin il y a ces préoccupations systématiquement affichées par chaque Etat membre de protéger les positions acquises par ses champions nationaux sur l'échiquier des technologies et des industries énergétiques. La recherche d'une politique énergétique commune, qui dépasserait l'horizon de l'urgence, se ramenait pratiquement à concilier ces préoccupations antinomiques ou à établir un consensus sur des questions à l'impact national aussi sensible que le poids politique du secteur public ou du charbon, le rôle du nucléaire ou celui de la fiscalité écologique.

En définitive, elle ne pouvait apparaître que comme une quête de l'impossible : l'optimisation communautaire des contraintes énergétiques des Etats membres. C'est l'impasse de la construction de la politique énergétique européenne par les Etats. La dynamique nouvelle du marché unique européen impulsée par le traité de Maastricht peut-elle pour autant s'arrêter aux frontières de l'énergie ?

La poussée néolibérale qui balaie le monde et le choix de la dérégulation et de la déréglementation vont permettre de lever l'obstacle.

2- Le compromis européen de la libéralisation du marché de l'énergie

Dans la logique du Traité de l'Union Européenne (UE), la Commission Européenne va alors faire sa cible de « toutes les réglementations nationales qui freinent les importations d'énergie et celles qui nuisent à la concurrence par les prix entre les sources d'énergie ». Les directives successives, adoptées début des années 90, ouvrent la voie au processus de désengagement des Etats du secteur de l'énergie. Désormais la politique énergétique commune va consister à introduire la libre concurrence dans les marchés du charbon, de l'électricité et du gaz¹⁰

Une lente et laborieuse préparation du cadre institutionnel de la libéralisation aboutit à « un compromis équilibré » qui ouvre progressivement et par étapes successives, à la concurrence le marché de l'électricité, dès février 1999 et celui du gaz à partir du mois d'août 2000^{ix}. Ce compromis entre partisans et adversaires de l'ouverture totale (le Royaume Uni et la France notamment) laisse aux Etats qui le souhaitent le choix du degré d'ouverture de leur marché, dans le respect des seuils minimum requis, et la faculté de définir eux-mêmes les missions d'intérêt économique général notamment pour ce qui a trait à la sécurité d'approvisionnement et à l'égalité de traitement.¹¹ peuvent donc être maintenus les monopoles d'approvisionnement gaziers nationaux tels ceux de GDF (France) ou de Distrigas (Belgique) qui se voient ainsi confortés dans le rôle, éventuel, de fournisseur d'accès au tiers, sur le réseau de transport gazier.

Ne sont concernés par la liberté de choisir leur(s) fournisseur(s) que les centrales électriques et les gros clients industriels dits éligibles. C'est d'abord et avant tout à ce niveau de la demande gazière que doivent s'alimenter les pressions concurrentielles nouvelles attendues de l'effet conjoint des directives gaz et électricité.

En sont exclus le secteur résidentiel et les clients particuliers de la distribution (pour l'électricité, toute la clientèle captive). Ce que recherchent les consommateurs du secteur résidentiel, estime-t-on, ce n'est pas tant le libre choix du fournisseur que des prix plus bas et une bonne qualité de service. Ceci a, entre autres, pour résultat de maintenir les producteurs de gaz à l'écart des opportunités de gains de marché ouvertes par un accès direct à la demande finale.

Par ailleurs, l'autorité nationale de régulation, prévue par les textes de lois adoptés, pourra déterminer les énergies primaires requises pour la production d'électricité en fonction des contraintes nationales lors de l'appel d'offres lancé pour la création de nouvelles capacités. L'avantage, lourdement acquis, du nucléaire ne pourra être déstabilisé par les risques de « myopie du marché » inhérents à la libéralisation.

La libéralisation, soulignent d'ailleurs ses concepteurs, n'est pas une fin en soi mais un moyen pour accroître la compétitivité globale européenne et renforcer la sécurité et la fiabilité de ses approvisionnements énergétiques.¹²

Cette ligne directrice ressort clairement du rapport du Commissaire Européen à l'Energie, Christos Papoutsis, présenté devant la Commission Européenne en avril 1997. « L'Europe des 15, - peut-on y relever dans les extraits publiés par les agences de presse - est aujourd'hui confrontée à la nécessité croissante d'assurer des prix énergétiques plus compétitifs dans le contexte de la globalisation des économies. Cela passe notamment par la libéralisation des secteurs de l'électricité et du gaz et par le développement des réseaux transeuropéens de l'énergie ».

Plus précisément il s'agit d'accroître la compétitivité des économies européennes face aux concurrents nord-américains et asiatiques. Cela passe évidemment pour les Entreprises par un abaissement des coûts d'accès à l'énergie. C'est à l'échelle des entreprises que s'exercent les leviers-clés de la compétitivité internationale, celui du coût de l'énergie tout particulièrement. D'ailleurs les comparaisons internationales facilitées par le passage à la monnaie unique, l'euro, ne donnent-ils pas une argumentation de poids à cet impératif de réduire la facture énergétique de l'Euroland?

La libéralisation peut alors s'interpréter comme une tentative d'unifier, sous l'impératif communautaire de la compétitivité de l'Euroland, les préoccupations nationales de recherche des sources d'approvisionnement énergétiques les moins chères et les plus facilement accessibles et celle de la répartition géographique équilibrée des risques.

Elle paraît être dirigée, avant tout, vers l'objectif de la mise en concurrence des producteurs de gaz naturel, fournisseurs externes de l'UE. C'est sur ces pays que doit pouvoir être reportée, en tout état de cause, la charge inévitable de la pression généralisée à la baisse des coûts énergétiques qui résultera de la libération des forces concurrentielles sur les marchés gaziers et électriques.

Naturellement le compromis européen porte le souci de limiter l'incidence des effets dommageables de la libéralisation sur chaque Etat membre. Il n'est pas question de viser délibérément une recomposition de la carte énergétique européenne qui affecterait le rapport de forces établi entre pays producteurs et pays consommateurs d'énergie, au détriment de ces derniers. Il s'agit plutôt, dans une vision plus stratégique, d'aménager l'espace de la concurrence européenne de sorte qu'il permette de sortir des rigidités préjudiciables du « schéma traditionnel » de l'opposition d'intérêt « pays producteurs-pays consommateurs », d'en renégocier les termes-clés pour favoriser l'émergence des partenariats croisés, l'ouverture de l'aval ayant pour contrepartie celle de l'amont, dans une démarche de rapprochement des fonctions-objectif des principaux acteurs du marché énergétique européen, selon une logique de lissage de profit, plutôt que de partage de rente, nouvelle figure de l'interdépendance et de l'équilibre des intérêts « pays producteurs-pays consommateurs », fondamentalement plus conformes à l'esprit comme à la lettre de la globalisation financière et de la mondialisation.

On serait là en présence d'une réorientation stratégique de la vision classique de l'enjeu du marché énergétique européen où la logique commerciale de la rente de l'Etat céderait le pas à celle financière du profit d'entreprise. Réorientation d'envergure en effet qui interpellerait, sans doute plus que tous les autres protagonistes concernés, l'Algérie et son entreprise Sonatrach.

3- Les flexibilités gazières de la libéralisation européenne

L'industrie et le commerce gaziers sont réputés pour les rigidités structurelles qui les caractérisent. Les distances considérables qui séparent les zones de production des zones de consommation et par conséquent l'importance des capitaux mobilisés, notamment dans le transport, pour livrer le gaz sur les marchés importateurs, sont telles qu'il est indispensable de prévoir l'écoulement du gaz avant de négocier son achat. Le contrat est souvent conclu 10 ans avant de devenir effectif, ce qui représente le délai de réalisation de l'investissement.

La durée du contrat doit couvrir l'amortissement de l'investissement soit de 15 ans à 20 ans. Les quantités enlevées chaque année sont fixes et les engagements d'enlèvement du client sont fermes et obéissent à la clause du « take or pay ».

A ces contraintes relativement partagées, s'ajoutent celles liées au caractère captif des marchés du gaz qui commande de maintenir celui-ci compétitif avec ses substituts les moins coûteux, son prix devant s'orienter suivant les variations de celui de ses usages concurrents. Contraintes, en revanche, qui pèsent pratiquement sur les exportateurs seuls, (concessions sur les prix et/ou sur les volumes à enlever). Il faut compléter cet inventaire très succinct des contraintes structurelles du gaz par la décote de la thermie gaz relativement à la thermie pétrole, compte tenu de son pouvoir calorifique inférieur et qui se traduit par une moindre rente. Contraintes ici également à charge des exportateurs seuls.

Si ce tableau des contraintes et rigidités structurelles de l'industrie gazière est un indicateur éloquent de l'étroitesse de la marge de manœuvres des producteurs-exportateurs de gaz, il revêt en revanche une signification diamétralement opposée pour les importateurs pour lesquels il est parfaitement approprié de parler de leurs flexibilités gazières.

Si l'on exclut en effet, les sources du nucléaire et du charbon dont le développement est notoirement controversé, le gaz naturel se révèle être la source où l'Union Européenne semble disposer des marges de manœuvres les plus étendues.

Le taux de dépendance par rapport aux sources extracommunautaires y est relativement limité, 40 %, et si on en exclut la Norvège pays membre de l'Espace Economique Européen (EEE) et de l'OCDE, le poids de la dépendance s'en trouve nettement réduit, 32 %.

Aspect stratégique majeur, la répartition des réserves de gaz naturel présente une moindre dépendance vis à vis de la zone jugée risquée du Moyen Orient et se caractérise par l'existence de sources « politiquement sûres » (Mer du Nord). Les Etats arabes du Golfe détiennent 40 % des réserves mondiales de pétrole mais seulement 20 % de celles du gaz.

Grâce à la diversification des fournisseurs, l'absence de cartel et des réserves doubles de celles du pétrole, le gaz naturel n'est pas source de tension et l'interdépendance forte qui

lie producteurs et importateurs représente un gage de sécurité. Le gaz naturel en outre, est l'énergie qui présente le plus fort potentiel de croissance avec un rythme annuel, sur les 25 prochaines années, de 3 % en Europe occidentale et de 4 % en Europe de l'Est.

Cette expansion est tirée par la dynamique de la demande électrique où les technologies du cycle combiné et de la cogénération, économes en capital et en coûts opératoires, donnent au gaz naturel un avantage compétitif dans la génération électrique.

Le degré élevé d'interconnexion des réseaux gaziers permet d'assurer la convergence des différentes sources d'approvisionnement et d'éviter les situations de dépendance régionale par rapport à un fournisseur. L'interconnexion permet de plus aux pays de transit de tirer profit des économies d'échelle. On estime que plus de la moitié des échanges gaziers en Europe de l'Ouest sera due au seul transit de gaz à l'horizon 2010.

Zone de transit du gaz russe vers la France et la Suisse ainsi que du gaz norvégien vers les Pays Bas et la Suisse, l'Allemagne est au cœur du réseau interconnecté reliant les sources de la Mer du Nord et celles de la Sibérie.

L'Autriche est quant à elle le point de collecte du gaz sibérien vers l'Italie, l'Allemagne, la France, la Slovénie et la Croatie.

Distrigas acheminera à travers un réseau régional Belgique-Allemagne en connexion avec l'axe gazier Pays Bas-France, le gaz anglais vers ces pays.

Grâce au gazoduc Norfra nouvellement mis en service, la France devient « plaque tournante gazière », la moitié du gaz norvégien transitera par le réseau français pour aller vers l'Espagne et l'Italie.

Enfin, les perspectives d'émergence des marchés spot et à court terme fourniront des moyens de pression réels pour introduire avantageusement une plus grande souplesse dans les contrats à long terme des fournisseurs de gaz naturel.

La caractéristique du marché gazier européen demeure encore sa concentration relativement forte. Nombre réduit d'acteurs qui le dominent. Quatre pays fournisseurs pour l'essentiel, la Russie avec Gazprom, la Norvège avec un consortium exportateur pétrogazier national, l'Algérie avec Sonatrach et les Pays Bas avec Gazunie. Moins d'une dizaine de sociétés clientes, sociétés de transport et/ou de distribution de gaz en totalité (contrairement au Japon où les acheteurs de gaz sont les compagnies d'électricité). Cinq pays qui totalisent 90 % de la consommation gazière européenne, trois pays, l'Allemagne, l'Italie et la France qui absorbent les 3/4 des importations gazières extracommunautaires de l'Union Européenne.

Cette caractéristique est appelée à s'estomper durablement sous l'effet conjugué de la déréglementation du marché et de l'interconnexion croissante et de l'interopérabilité des réseaux gaziers et électriques. Avec le décloisonnement des marchés et l'arrivée de nouveaux acteurs vont se créer les conditions d'un développement plus grand de la concurrence intra et interénergétique : gaz/gaz, gaz/électricité, gaz/fuel, qui accroît le pouvoir de négociation des clients sur des marchés où vont se juxtaposer, désormais, logiques du long terme et de la bipolarité pays producteurs-pays consommateurs et logiques du court terme et de gains de

marchés des firmes. En résumé on va vers des marchés gaziers européens plus complexes et plus volatils dont les rigidités traditionnelles vont pouvoir être notablement atténuées.

Au vu de ce tableau d'ensemble des flexibilités gazières, l'Union Européenne apparaît bien en définitive, comme un marché d'acheteurs relativement bien munis contre les risques d'un retournement possible.

4- Libéralisation européenne : quelles incidences sur les producteurs de gaz ?

Deux ordres de préoccupations essentielles paraissent condenser les interrogations des principaux protagonistes de la scène gazière européenne.

a) Celui relatif aux incidences de la libéralisation sur les relations contractuelles exportateurs-importateurs : risques de déstabilisation des contrats à long terme et de remise en cause notamment de la clause « take or pay » au profit des marchés de grande fluctuation et à mouvements spéculatifs, marchés du spot et du court terme.

b) Celui qui a trait aux perspectives d'amortissement des coûts énormes de l'investissement gazier: risques de non rentabilisation dus à l'effet de pression à la baisse des prix.

Un) Le premier ordre de préoccupation révèle l'émergence d'un souci jusqu'alors ignoré des exportateurs: celui de sécuriser leurs débouchés extérieurs et de maintenir l'acquis

Deux) d'un marché stable à long terme. Une volatilité excessive du marché, faisant alterner excédents et déficits offre/demande, porte en elle les risques de perturbations voire de ruptures de la boucle fournisseurs-clients.

De plus, la perte de visibilité engendrée par la mise en défaut de la logique des contrats à long terme, risque de compromettre le développement de l'offre gazière à plus long terme. Des prix plus bas se traduisant par des investissements non rentabilisés, une perte d'intérêt des producteurs et par suite par la remise en cause conséquente des projets de développement gazier.

C'est la sécurité à long terme des pays importateurs qui pourrait alors en être affectée. Ici, leurs préoccupations traditionnelles quant à la sécurité de leur approvisionnement énergétique à long terme, semblent recouper la montée d'une inquiétude nouvelle chez les exportateurs, s'assurer des débouchés sûrs et stables.

Fait significatif de cette convergence de préoccupations, dans la directive gaz, les contrats « take or pay » ne sont pas considérés comme « incompatibles avec le marché extérieur du gaz naturel et le libre jeu de la concurrence ».

b) Les producteurs gaziers pourront-ils rémunérer, à un niveau acceptable, les capitaux considérables qu'ils ont investis dans l'industrie gazière ? telle est en substance la question - clé que soulève le deuxième ordre des préoccupations.

Autrement dit, pourront-ils tirer profit de la confrontation concurrentielle des producteurs de gaz(et d'électricité aussi d'ailleurs) de l'accroissement prévisible de la substituabilité des différentes formes d'énergie ? Pourront-ils enfin échapper à " l'effet de capture" qui les menace ?

La nouvelle organisation du marché européen de l'énergie vise explicitement une baisse durable des prix du gaz (et de l'énergie d'une manière générale) et un recul structurel

de l'influence des producteurs sur le marché. Les intérêts immédiats et à long terme des exportateurs sont menacés par le transfert d'une partie de la rente au profit des importateurs et des acheteurs par extension. La valorisation du cycle du profit dans l'aval devant être compensé par sa dévalorisation dans l'amont de la chaîne. Mais s'il est dans la nature des acheteurs de préférer des prix bas et dans celle des vendeurs d'incliner pour l'inverse, le marché gazier ne peut, pour autant, s'assimiler à un jeu à somme nulle. L'interdépendance forte et croissante qui le caractérise rend sa déstabilisation par une des parties, dommageable pour l'ensemble, bien qu'avec des impacts sensiblement inégaux certes.

Le basculement vers un marché borné par l'horizon du seul profit immédiat fait cependant dépendre le sort des monopoles exportateurs de gaz de leur aptitude à imposer la mutualisation des risques tout au long de la chaîne qui relie acheteurs et vendeurs.

La stratégie d'alliances devient, dès lors, un passage obligé dans la nouvelle configuration d'intérêts que dessine le marché unique européen. La voie du « cavalier seul » semble être fermée y compris pour ceux qui disposent d'un indéniable avantage réserves, production et marché.

C'est apparemment ce que semblent suggérer les auteurs d'une étude récente qui analyse la stratégie d'exportation de Gazprom et son impact sur l'Europe occidentale. « Si Gazprom, écrivent-ils, passe à un volume d'exportation de 190 Gm³ en 2010 soit un accroissement de 92 Gm³ par rapport à 1991, avec une capacité additionnelle de transport équivalente, les ventes dépendront de Gazprom, de la politique des prix de Gazprom. Mais l'Europe occidentale sera un marché d'acheteurs avec la possibilité de s'approvisionner à partir d'un certain nombre de sources - Afrique du Nord et Mer du Nord - moins chères que la Russie. Ce qui rendra difficile pour Gazprom la définition d'une stratégie qui maximise ses revenus en devises et qui accroisse ses parts du marché ouest européen. La meilleure solution peut être l'intégration verticale pour descendre vers l'aval de la chaîne de valeur gazière et récupérer une partie de la rente perdue dans l'amont. Ce qui signifierait l'entrée dans les *joint-ventures* ». ¹³

Ainsi, la descente vers l'aval, le développement des participations croisées et des implantations par le biais d'acquisitions financières semblent être l'issue explicitement forte - avec plus ou moins d'insistance certes - par les pays consommateurs aux compagnies des pays exportateurs de gaz, s'ils veulent éviter d'être les grands perdants de la libéralisation. Ce ne serait que le prélude à une intégration accrue dans le vaste mouvement de recomposition internationale des industries électriques et gazières (seules à demeurer jusqu'à présent calées sur les politiques d'Etats) dont l'enjeu capital décisif en ligne de mire, paraît être la reconquête par les grands groupes multinationaux de l'énergie, de places fortes dans l'amont pétrogazier des pays producteurs.

Les repositionnements concurrentiels inéluctables entraînés par la libéralisation vont sans doute concerner tous les acteurs de la scène gazière européenne mais au premier chef les exportateurs condamnés à adapter leurs stratégies sous peine de faire exclusivement les frais de cette nouvelle donne énergétique européenne.

¹³ Highlight OECD Information base N°17 1999. Olivier Quast /Catherine Locatelli « Russian gas policy and its

Capacité à se repositionner et succès du repositionnement sont liés aux marges de manœuvre dont chaque acteur semble disposer.

II- LE GAZ ALGERIEN SUR LE MARCHE EUROPEEN : atouts et contraintes

Le gaz naturel occupe une place centrale dans la stratégie algérienne de valorisation des hydrocarbures. Prépondérant dans la structure des réserves tout comme dans celles de la production et des exportations, il a représenté en 1998 :

- 70 % de la consommation d'énergie primaire dans le bilan énergétique national
- 48 % des volumes d'hydrocarbures exportés
- 40 % des recettes d'exportation

Le gaz naturel a également mobilisé l'essentiel des capitaux investis dans le secteur hydrocarbures au cours de cette décennie. Réalisation du tronçon algérien du gazoduc Maghreb-Europe, qui relie l'Algérie à l'Espagne, doublement de la capacité d'évacuation du Transmed, qui relie l'Algérie à l'Italie, rénovation des installations de GNL, développement des champs et de l'infrastructure de transport gazières dans le sud du pays.

L'Algérie est aujourd'hui le 4ème exportateur mondial de gaz naturel, premier parmi les pays de l'OPEP, et le 2ème exportateur mondial de GNL.

L'Europe est le principal débouché des exportations gazières algériennes. Elle absorbe 92 % des exportations de GNL et bien sûr la totalité de celles effectuées via les gazoducs transméditerranéens.

Sur le marché européen, l'Algérie occupe une part évaluée à 10 % de la demande gazière européenne. Pour le GNL, c'est une place de premier plan puisqu'elle a fourni en 1997 plus de 90 % des importations de l'Europe occidentale, fournisseur exclusif ou quasi exclusif de la France, de l'Italie, de la Belgique et de la Turquie et à 70 % environ du marché espagnol.

Au total sous forme gazeuse et liquéfiée, l'Algérie est le premier fournisseur de l'Italie et de l'Espagne, le deuxième de la Belgique et le troisième de la France. Présente sur les marchés émergents du Portugal, de la Grèce et de la Turquie, elle est en revanche absente sur les marchés des gros consommateurs du nord de l'Europe, l'Allemagne notamment.

La caractéristique générale des exportations gazières algériennes en quasi totalité, c'est leur concentration géographique sur l'arc nord méditerranéen -d'ouest en est- avec 3 pays qui absorbent 85 % de ces exportations (France, Italie, Espagne) et des marchés embryonnaires ou émergents (Portugal, Grèce et Turquie).

Les plus gros clients du gaz algérien, la France, la Belgique, l'Italie et l'Espagne se distinguent par des taux de dépendance extérieure à l'UE de leurs approvisionnements gazières nettement supérieurs à la moyenne européenne, respectivement 80 %, 70 %, 60 % et 95 % contre 42 %.

En outre, le taux de pénétration du gaz dans la production électrique y est sensiblement plus élevé que celui de la moyenne européenne (12 %), excepté en France où il

est nul. Pour la Belgique ce taux est de 20 %, pour l'Italie de 16 % et pour l'Espagne de 14 %.^x

Cette présence est le résultat d'une stratégie de valorisation qui a, d'une part, pratiquement décuplé, en l'espace d'une vingtaine d'années, les volumes de gaz naturel et de GNL exportés et, d'autre part, fait doubler, en l'espace d'une décennie seulement, les engagements contractuels européens d'achat de gaz algérien.

Exportations de gaz naturel et de GNL (source SH)	<u>1980</u> 6,25 Gm ³ /an	<u>1998</u> 60 Gm ³ /an	<u>après 2000</u> 70 à 100 Gm ³ /an
--	--	--	--

L'atout est bien sûr constitué par la présence sur le marché en pleine expansion de la 2ème puissance économique mondiale, à portée géographique, économique et stratégique du potentiel gazier algérien.

L'essentiel des investissements requis par cette puissance ayant été aujourd'hui réalisé, l'impératif est évidemment de s'ouvrir toutes les opportunités de valorisation qui permettront de les rentabiliser.

Ces opportunités vont bien sûr dépendre en premier lieu de l'extensibilité des capacités d'évacuation du gaz algérien, ce qui paraît être assuré selon les responsables du secteur (jusqu'à 75 Gm³/an voire 100 Gm³/an après 2000).

Elles dépendront sans doute également des perspectives de défendre et d'accroître ses parts sur les marchés déjà investis, notamment en mettant davantage à profit l'atout de la proximité et d'aller vers des débouchés extérieurs nouveaux. Sur ce terrain, évidemment, il y a tout lieu de s'attendre à des ambitions similaires de la part des concurrents norvégien, russe, néerlandais et peut-être même qatari. Si les visées commerciales de ces différents concurrents apparaissent, en toute logique, convergentes, les contraintes nationales spécifiques qui en peuvent en limiter la marge de manœuvre ne pèsent pas du même poids, tant s'en faut.

□ Gaz algérien : quelles marges de manœuvre ? □

Si l'Algérie partage, sans doute, avec ses concurrents norvégien et russe la préoccupation commune de rentabiliser les lourds capitaux investis dans l'infrastructure pour livrer le marché européen, elle ne présente pas le même degré d'exposition quant aux risques engendrés par la libéralisation. Le degré de dépendance économique et social, le taux de dépendance par rapport aux revenus des hydrocarbures, les conditions institutionnelles industrielles et technologiques de valorisation des hydrocarbures, le statut des entreprises pétrolières et gazières sont autant d'indices pertinents qui illustrent l'extrême disparité des marges de manœuvre nationales des différents exportateurs gaziers impliqués dans le marché de l'Union Européenne.

Selon des estimations internationales, l'Algérie occuperait le 15ème rang mondial dans le monde en réserves de pétrole et la 8ème place dans le domaine du gaz. Pays membre de l'OPEP avec une part relativement modeste dans l'offre pétrolière de l'Organisation (3,1 %), l'Algérie qui exporte 63 % de sa production nationale, est le 4ème exportateur mondial de gaz naturel, le 2ème de GNL et le premier pour le condensat dont les exportations algériennes

couvrent 20 % du marché mondial. Selon une estimation de la compagnie gazière allemande Ruhrgaz, l'Algérie pourrait occuper en 2010, 12 % de la demande gazière ouest européenne. L'UE est le principal partenaire économique de l'Algérie, 60 % de ses exportations et de ses importations. Les exportations de pétrole et de gaz représentent la source quasi exclusive des recettes devises de l'Algérie. Le secteur des hydrocarbures contribue à hauteur de 25 % dans la formation du PIB et représente plus de 60 % des recettes budgétaires de l'Etat. La valorisation des hydrocarbures représente un investissement de l'ordre de 2 à 3 milliards de dollars US par an, tributaire très fortement des importations d'équipements, de technologies et de services étrangers, la participation de l'outil national dans ce domaine demeurant encore relativement modeste. Le financement de ces investissements sollicite des lignes de crédit étrangères ainsi que l'autofinancement en l'absence d'un marché des capitaux capable de drainer l'épargne nationale.

L'économie des hydrocarbures algériennes demeure donc très sensible tant aux fluctuations des prix pétroliers qu'aux tendances de l'évolution du financement international et de l'appréciation du « risque pays ».

Le statut du capital social de l'entreprise Sonatrach en fait la propriété de l'Etat actionnaire à 100 % actuellement en phase de transition vers le groupe pétrolier international.

La montée en puissance des concurrents

Les atouts norvégiens *

La Norvège est un acteur relativement récent sur la scène pétrolière et gazière mondiale. Les premiers gisements d'Ekofisk puis de Frigg sont découverts en 1969 puis sont mis en exploitation en 1972 par la société nationale Statoil qui vient de voir le jour. En l'espace de 25 ans, la Norvège se hisse au rang de 2ème pays exportateur mondial de pétrole après l'Arabie Saoudite et de 4ème exportateur mondial de gaz, avec 1 % environ des réserves en gaz mondiales. Elle se classe aussi parmi les trois premiers mondiaux pour l'addition aux réserves d'hydrocarbures (IHS Energy Study).

.Au rythme actuel de production, la durée des réserves est estimée à 30 ans pour le pétrole et à 50 ans pour le gaz (bureau national de la statistique de la Norvège).

La Norvège investit depuis 1984 près de 3,5 milliards de dollars US par an dans le secteur hydrocarbures, niveau qui a été ramené à 2,3 milliards de dollars US par an dans les années 90. Le secteur hydrocarbures participe à hauteur de 15 % dans la formation du PIB et le pétrole fournit 50 % des recettes d'exportation.

Membre de l'Otan, de l'OCDE et de l'Espace Economique Européen (EEE), la Norvège, bien que non membre de l'Union Européenne, jouit du label de pays stable et « politiquement sûr ». Outre cet avantage, sa proximité des marchés européens en fait un fournisseur de premier plan des pays de l'UE (Allemagne, Belgique, Pays Bas, Royaume Uni, France, Italie, Espagne, Tchéquie).

En 1997, les exportations norvégiennes ont couvert 11 % de la demande gazière de l'Europe occidentale. C'est la Norvège qui fournira l'électricité de substitution à la Suède et à la Finlande à partir des centrales de gaz construits sur son sol en 1999, en remplacement des

centrales au charbon. Celui qu'on appelle « Emirat des Fjords » exporte la quasi-totalité de sa production gazière, sa consommation intérieure étant quasi nulle grâce à l'hydroélectricité.

La Norvège dispose d'un secteur des services développé qui occupe 74 % de la population active. Elle bénéficie d'un très faible taux de chômage, 2,4 % en 1998. Ses recettes d'exportations représentent 4 fois celles de l'Algérie. Elle occupe la 3ème place au classement de l'indice de développement humain (IDH), l'Algérie est classée 82ème.

Les caractéristiques institutionnelles et organisationnelles de l'industrie pétrolière et gazière de la Norvège sont fondées sur le partage des risques, le fardeau du financement étant réparti grâce à un vaste réseau de participations dans l'amont et dans l'aval. Ce partenariat qui implique des opérateurs variés, norvégiens et étrangers, lui confère un pouvoir de marché conséquent pour le placement de son gaz naturel.

La compagnie d'Etat norvégienne Statoil a pris des participations dans les compagnies scandinaves de distribution, a investi dans les gazoducs en Allemagne et en Grande Bretagne.

□ La Russie : un n° 1 incertain ? □

La Russie est le 1er producteur et exportateur de gaz dans le monde et le 3ème producteur mondial de pétrole. Elle occupe le 1er rang au classement des réserves de gaz mondiales avec 33 % du total. Les revenus du pétrole et du gaz constituent près de 40 % des recettes d'exportations russes avec un service de la dette extérieure évalué à 6,6 %^{xi}.

La Russie est le 1er fournisseur de gaz de l'Union Européenne et selon une estimation de la Ruhrgaz, ce pays couvrirait en 2010, 18 % de la demande gazière ouest européenne. L'UE représente 33 % des exportations totales de la Russie et 37,6 % de ses importations. Le géant gazier russe Gazprom qui regroupe 40 sociétés et emploie 360000 personnes est une SPA depuis 1992, détenue à 49,2 % par l'Etat, partiellement privatisé Gazprom développe des ententes stratégiques avec la Royal Dutch Shell, British gaz, GDF et ENI. Il multiplie les projets d'infrastructures destinés à fixer des marchés exportateurs : gazoducs vers l'Europe centrale via la Biélorussie, vers la

Turquie via la Bulgarie ou par tube vers la Chine, rachetant ou échangeant contre les dettes accumulées des actifs d'entreprises dans les pays de la CEI (Moldavie, Ukraine, Biélorussie).

A l'instar de Statoil, Gazprom développe ainsi une stratégie de l'aval par la constitution de joint ventures. Il s'est fixé l'objectif de réduire d'un tiers les importations de pipes et d'équipements énergétiques.

C'est sur le plan de la stabilité politique que la Russie peut présenter des vulnérabilités qui pourraient affecter la poursuite de son expansion gazière en Europe : risques de remise en cause de projets, de difficultés d'évacuation par les gazoducs traversant l'Ukraine, insolvabilité chronique des clients russes et, de l'ex-CEI...

C - LA FONCTION NATIONALE DES HYDROCARBURES A L'EPREUVE DE LA MONDIALISATION : Quelle pertinence?

Les mutations du contexte énergétique national et international portent, en gestation certes, de puissantes demandes d'adaptation stratégique qui semblent se focaliser sur quatre exigences essentielles :

- La politique de développement international et européen en particulier du groupe Sonatrach et sa stratégie d'alliances amont/aval dans le nouvel environnement concurrentiel
- La mise à niveau de la gouvernance de l'entreprise et les transformations dans l'organisation, le métier et la culture de l'entreprise, requises par le développement international
- La reformulation du rôle de l'Etat propriétaire et actionnaire dans un contexte de montée en puissance des régulations supranationales, du pouvoir des marchés financiers et d'hégémonies croissantes des systèmes économiques fondés sur l'autonomie de décision des entreprises privées.
- La nature du repositionnement régional et le passage de fournisseur d'énergie aux économies industrialisées au statut de partenaire sur l'ensemble des segments de l'économie gazière et électrique euroméditerranéenne, en voie de constitution accélérée.

Il s'agit là des axes fondamentaux d'une réorientation radicale de la fonction de l'entreprise dont la figure centrale est la stratégie de profit. C'est à travers cette dernière que devra se réaliser désormais la fonction nationale des hydrocarbures.¹

1 Le partenariat avec les compagnies pétrolières étrangères dans les activités d'exploration et d'exploitation des hydrocarbures. Communication de S. Akretch au 1er symposium du comité algérien de l'énergie. Alger 25-26 nov. 1996

2 Rapport sur la stabilisation économique en Algérie FMI Washington 1998

3 La saga des hydrocarbures-naissance d'un géant Sonatrach . M.Preure. Annuaire Nerges 1998 ed. Anep Alger

4 Sonatrach a 30 ans. Des défis et des hommes. Ed. Sonatrach-CSI Paris mars 1996.

5 La politique des prix des produits énergétiques en Algérie - communication de F. Abbas au 1er symposium du comité algérien de l'énergie. Alger 25-26 nov. 1996

6 Cf. les structures financières des compagnies pétrolières internationales constituent-elles une norme pour les compagnies nationales des pays exportateurs ? communication de Helder Pinto Jr. au séminaire international IEPE-CGEMP Paris mai 1994.

7 Le financement des projets gaziers. Communication de Nadjet Dali-Ali au 2ème symposium biennal de l'AIG. Alger 1er et 2 décembre 1999.

⁸ idem

9 Géopolitique de l'approvisionnement énergétique de l'UE au XXI siècle, vol1 ed Bruylant Bruxelles 1994.

10 Economie et politique de l'énergie J.M.Martin Ed A.Collin 1992.

¹¹ Voir International Energy Outlook 1998

12 Communication de GDF sur la directive gaz de l'UE 1999.

¹³bis Highlight OECD Information base N°17 1999. Olivier Quast /Catherine Locatelli « Russian gas policy and its possible effects in Europe Gas markets. In >Energy policy Vol 25 N°2/1997.

• : L'approvisionnement gazier de l'Europe 2tudes et documents BIP N° 7299 du 09/03/1993

• Images économiques du monde SEDEIS 1999.

13 World energy Congres Roun Table1 : Liberalization, privatization and competition in the energy industry : What are the benefits and risk Houston 19 August 1998

¹⁴ Sales and Supply Statistics Eurogaz 1997 et 1998

¹⁵ Images économiques du Monde SEDEIS 1999

LE SECTEUR INDUSTRIEL ET LA PROBLEMATIQUE DE SA MODERNISATION

PAR : ABASSI Boualem
Consultant
Recta-Industries

PROBLEMATIQUE

Est-ce le marché seul qui régule l'économie ou l'Etat par des mesures d'orientation ?
La modernisation des EPE doit-elle se faire par le seul processus de privatisation ?
Le secteur privé ne doit-il compter que sur les seules forces du marché ?
Les horizons de nouvelles stratégies de développement : de 3 à 10 ans, (créations nouvelles) ?

HYPOTHESES / CONSENSUS

Réformes économiques pour mettre en place une économie de marché ne sont pas achevées
L'état se désengagera de la gestion directe de la sphère économique et les EPE du secteur concurrentiel seront privatisées,
L'Algérie, à terme, adhèrera à la ZLE/UE et à l'OMC,
La restructuration industrielle n'est pas achevée
Plusieurs années pour mener à terme les programmes de filialisation, d'externalisation, de privatisation, d'essaimage et de délestage
Le secteur privé sera dominant à moyen terme
Concertation est une revendication très forte et une recommandation de tous,
Les ressources productives importantes mais insuffisamment exploitées
Les intentions d'investissements déclarées auprès de l' APSI ne reflète pas une capacité d'investissements et les intentions réalisées sont insuffisantes pour assurer la relance à court terme ;
Hydrocarbures : marché 19 milliards \$
Sous-traitance : marché d'un milliard \$

DELAIS

L'impact des restructurations sur les coûts sociaux, le chômage, rendent impératifs une relance rapide de la croissance,
La relance rapide ne peut se faire que sur ce l'existant, t +2 minimum,

ROLE DE LA CONCURRENCE

Ouverture du pays sur le monde
Insertion de notre industrie dans l'économie mondiale met a mal nos entreprises
Protection antérieure de notre économie (monopole, tarifs douaniers) n'ont pas non plus permis, par absence de concurrence notamment, de construire une industrie compétitive.

LE CONTEXTE NATIONAL

Réformes économiques se sont succédées à un rythme rapide Ajustement structurel
Résultats macro économiques très encourageants

SECTEUR PUBLIC

La production industrielle et du BTPH a été en baisse, la reprise amorcée en 1998 reste très insuffisante ;
Taux d'utilisation < 50%

SECTEUR PRIVE

Part dans production nationale est passée de 30 % en 1989 à 13 % en 1992.

Secteurs les plus affectés

Les textiles (de 51 % à 24 %)

L'agro-alimentaire (de 39 à 15 %)

LES PERSPECTIVES

Adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange de l'union européenne et à l'OMC confirme la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale

Nécessité de modernisation et de mise à niveau de l'industrie et de son environnement.

CONTEXTE DE CREATION

Forte et durable protection,

Des coûts de production élevés,

Orientation dominante ou même exclusive vers le marché intérieur une compétitivité internationale insuffisante.

Gestion administrée

Faible pression du marché

Entreprise n'a pas été contrainte par les règles de performance et d'efficacité, (au niveau technique, technologique, humain, gestion, commercial, coût).

COMPETITIVITE EXPORT CROISSANCE

Passage protection à libéralisation

Affaiblit la compétitivité, des produits algériens à l'échelle internationale

Actions de soutien à l'entreprise et à ses structures d'appui

Compétitivité dépend aussi bien des performances de l'entreprise que de son environnement

Agir contraintes endogènes et exogènes

Préoccupation majeure

Relance de la production industrielle, de l'investissement

Réorganisation des secteurs bancaires et financiers

Contexte de mondialisation des échanges

Interdépendance entre politiques industrielles nationales.

Evolution globale des industries

ATTITUDE ENVERS L'ENTREPRISE

Capacité d'initiative qui permet de libérer la capacité créatrice

Elle doit être le centre des préoccupations gouvernementales notamment en ce qui concerne la promotion de la capacité d'entreprendre.

MODERNISATION ET MISE A NIVEAU

Pas un préalable de définition d'une politique industrielle

Nécessité de consolider les entreprises existantes, viables ou performantes

Politique destinée directement à l'entreprise.

Réexamen de l'environnement par rapport à l'entreprise

MUTATION DES ACTIVITES DU MINISTERE VERS LA GESTION D'UN SYSTEME COMPLEXE

Adaptation des structures et rôles du mir aux changements

Perception de cette mutation par les acteurs (holdings, entreprises privées, cnp, autres départements ministériels) par les programmes d'action.

COMMENT?

Programme de sensibilisation et de communication,

Rendre lisible les actions de politique industrielle

Indiquer aux entreprises les acteurs, les moyens disponibles

OBJECTIFS MICRO-ECONOMIQUE :Entreprise

Réagir aux changements de conjoncture

Recherche et développement,

Produit nouveaux / renouvellement des gammes

Système d'information et de gestion

Accès au marché des capitaux (bourse)

Qualité certification

Anticiper les changements

FAIRE CONNAITRE L'ENTREPRISE

Les ressources existantes et disponibles pour l'entreprise

Les procédures d'accès

Institutions d'accompagnement

Services centraux et institutions parapubliques :

Instituts et centre de ressources technologiques

Banques et institutions financières ;

Rôle des associations patronales

MONDIALISATION GLOBALISATION, MENACES AUX FRONTIERES

Libéralisation de notre commerce extérieur a commencé déjà à faire son effet sur nos entreprises industrielles

Adhésion à la ZLE/UE et à l'OMC est certes en soit un défi

Maroc et Tunisie ont déjà signé

COMMENT S'INSERER

Compétition Internationale

Mise à niveau des produits, des entreprises et de l'environnement des affaires

La répression et la protection tarifaire sont insuffisantes pour protéger la production nationale si ce n'est pour obtenir un répit

LES OBJECTIFS DU PROGRAMME

Au plan macro: concevoir et mettre en place les moyens et procédures d'un programme incitatif

Au plan meso: renforcer les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale, sectorielle, technique, technologique ou professionnelle.

Au plan micro: les EPE et les PME/PMI qui affichent la volonté d'entreprendre un programme de modernisation doivent être encouragées.

MODERNISATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise

Créer les conditions pour une démarche continue en vue d'améliorer la compétitivité de l'entreprise

Ce n'est pas

Un programme de promotion d'investissement ;

Un stratégie industrielle qui identifie les filières et branches industrielles sauvegarde des entreprises en difficultés ;

Ce n'est ni programme imposé par le gouvernement, l'état ou ses démembrements ni un programme dont la mise en œuvre est de leur ressort.

C'est

Un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise

Un processus d'amélioration permanent (Upgrading) qui doit introduire une démarche de progrès et de remise en cause des forces et faiblesses, de progrès et d'anticipation ;

Une démarche permanente de progrès, pragmatique, renouvelable

DEMARCHE D'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION.

La démarche permanente de mise à niveau doit comprendre non seulement l'objectif de qualité, mais aussi la chasse à la non-qualité qui peut se trouver dans les procédures de l'entreprise, dans les stocks, les rebuts les cycles de production.

POINT DE VUE MACRO

Programme installé dans la durée

Démarche de mise à niveau concerne l'ensemble de l'appareil productif

Apprentissage de cette démarche de progrès

Appareil productif comprend non seulement la production proprement dite mais aussi les services d'appui, la recherche et développement les structures commerciales, l'information etc.

GOVERNANCE GLOBALE ET ACTEURS

Macro : programme d'action tourné vers la mise à niveau de l'environnement immédiat de l'entreprise passe par trois axes principaux :

Ne pas laisser l'entreprise directement face à l'état.

Créer des espaces intermédiaires(interface entreprise: état) Programmes de renforcement de leur capacité d'assistance ou de services.

Engager des chantiers toilettage des textes réglementaires et législatifs pour les rendre conformes à l'économie de marché, ou en accélérant l'élaboration et la mise en œuvre des textes d'application prévus ;

Lancer un programme de sensibilisation vers les entreprises, les banques, les institutions d'accompagnement et organiser la médiatisation des cas à succès (success-story).

L'ENVIRONNEMENT

Même pour l'environnement de l'entreprise il s'agira d'introduire des notions de compétitivité .Les outils d'accompagnement qualitatif comme pour l'entreprise.

La compétitivité des nations se joue sur la qualité de la gouvernance.

NOTION DE COMPETITIVITE

La qualité du dispositif de concertation ;

La qualité du management global et de sa capacité à réagir rapidement (flexibilité et réactivité) ;

La qualité du système financier global

CONCERTATION

Partenaires : les associations professionnelles doivent être incitées à se structurer organiquement

Développer leur propres capacités d'analyses et d'études (éventuellement avec l'aide du gouvernement et éventuellement de partenaires extérieurs)

LES PROGRAMMES EN COURS

Ne pas cantonner la restructuration industrielle aux seuls aspects financiers, organiques ou de privatisation,

Effort didactique permanent pour faire passer le message de la continuité de la restructuration industrielle.

L'amélioration des performances du potentiel industriel disponible constitue un axe prioritaire de la restructuration industrielle.

Recours au partenariat externe, la technologie, les capitaux externes nécessaires aux réhabilitations, l'expertise managériale, la connaissance des marchés extérieurs etc.

Désengagement de l'Etat de la sphère productive, et développement simultané du secteur privé dans les activités concurrentielles .

Relais de création de l'emploi par le secteur privé.

L'Etat crée les conditions du succès du secteur privé tout en renforçant la protection sociale et en assurant la promotion de la concertation sociale

La privatisation, le programme d'essaimage, de délestage et de filialisation ne sont pas un substitut à la modernisation des entreprises.

A contrario la modernisation ne peut se faire sans que ces programmes ne soient mis en œuvre.

LA MODERNISATION

Contractualiser les relations financières nouvelles entre les banques et les entreprises ;
Financer les investissements de modernisation et de mise à niveau de l'entreprise
Implication active des banques.

LE CAS DU SECTEUR PRIVE

Ré-échelonné les créances détenues par les banques ?
Démarche de diagnostic externe systématique ?

LE FREIN MAJEUR: Absence de moyens

Les entreprises privées n'ont pas l'habitude de faire appel à des services externes de diagnostic
Les banques n'ont pas les moyens internes d'analyser une entreprise dans toutes ses composantes
Le secteur privé prisonnier d'une réputation de spéculation

RESTRUCTURATION FINANCIERE

La législation des affaires et les pratiques commerciales ne favorise pas les associations entre partenaires privés /et ou privé/public
Investissement et l'exploitation tributaire de l'emprunt comme seule source de financement (pas de recours à la bourse et à d'autres capitaux externes).

Restructuration financière des entreprises privés

Climat de pénalisation des actes de gestion
Initiative doit être d'ordre politique

Restructuration financière viable à terme

Allègement de l'endettement par le rééquilibrage au moyen de nouvelles sources de financement des fonds propres (argent frais, ouverture du capital à l'actionnariat privé, partenariat) requiert modernisation des systèmes de gestion et d'information (contrôle externe)

Les services d'appui

L'APSI,
L'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ansej)
Les centres de ressources technologiques spécialisés
Le programme inapi de certification et de normalisation
La bourse des valeurs, les sicav, les fonds de placement commun, les opcum, etc,

Les zones industrielles, rôle des autorités locales

Soixantaine de zones industrielles
Superficie de plus de 13.000 hectares

Zones industrielles

Cadre juridique inadapté
Absence de prérogatives de puissance publique ;
Manque de discipline des opérateurs ;
Difficultés financières des egzi faute de ressources ;
Cessation de paiement d'entreprise et refus de certains opérateurs en situation d'occupation des terrains confuse :

Réseaux de vrd insuffisants ou obsolètes,
Utilités insuffisantes ;
Réseau de circulation défectueux.

Réhabiliter les zones industrielles

Modifier gestion des zones industrielles :

Régulariser et assainir le foncier

Mettre en place de centres spécialisés de services, de droit privé. maintenance, sous- traitance ,
bureau d'études, laboratoire d'analyses

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

Il est essentiel de ne pas dissocier:

L'entreprise reste contrainte par tous les aspects législatifs, réglementaires et leurs dysfonctionnements,est dépendante de l'espace intermédiaire entre elle et l'Etat d'un côté et entre elle et son marché et/ou ses fournisseurs.

L'environnement capable d'aider l'entreprise à produire de la qualité parce qu'il est absent, doit constituer la priorité absolue notamment les Centres de Ressources Technologiques.

CHANGEMENT MAJEUR

Qualité de la gouvernance

GESTION CONCERTEE

Concertation et l'implication de tous les acteurs est le facteur- clé de la réussite

Flexibilité et la réactivité sont les fondements de la capacité à répondre aux mutations mondiales.

IMPLICATION DES ACTEURS

Complexité

Relations hiérarchisées lentes à s'adapter

Réseaux ; formalisés ou non vitesse de circulation de l'information

Le système financier (les banques)

Les services d'appui.