

L'Entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles

The Algerian public company in front of the challenges of the knowledge economy: analysis by contractual theories

Hakima SOUKI (*) & Leïla MELBOUCI (**)
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou; Algérie

Résumé : Les entreprises publiques industrielles algériennes (EPIA) n'ont pas cessé de répondre à la dynamique environnementale et ce depuis 1982. Elles ont procédé à plusieurs restructurations : organique, financière et industrielle. Celles-ci ont causé une perte de compétence par le départ du personnel détenteur du savoir et savoir-faire sans pouvoir le transférer, faute de mise en place d'un processus d'apprentissage au sein de ces entreprises. Par ailleurs, les réorganisations effectuées depuis 1990 ont rendu plus confuse la propriété des EPIA en séparant la propriété de la gestion. Ces formules d'adaptation ont multiplié les relations d'agence. En faisant appel simultanément à la théorie des compétences et à la théorie de l'agence, nous sommes arrivées à la conclusion que la situation des EPIA dans leur environnement actuel et à court terme ne leur permet pas d'œuvrer dans une économie fondée sur la connaissance. Le schéma organisationnel des EPIA ne favorise pas le développement des compétences et la création des connaissances.

Mots clés : Economie de la connaissance, EPIA, Théorie des compétences, Théorie de l'agence, Théorie des droits de propriété.

Jel Classification Codes : L29, L32, P11, P16.

Abstract: The Algerian public industrial enterprises have not stopped responding to environmental dynamics since 1982. They made several restructuring: organic, financial and industrial. These have caused a loss of competences by the moving of staff holding the knowledge and know-how without being able to transfer all this skills to others employees. This is due to absence of a process of learning within these companies. Moreover, reorganizations adopted since 1990 have created in these firms a lot of confusion by separating ownership of management. These adjustment formulas have multiplied agency relations. In this paper, we have used simultaneously the theory of skills and agency theory to explain the difficulties of public industrial enterprises in Algeria. We ended up with a result that the situation of these companies in their current environment and in the short term does not allow them to work in an economy based on knowledge. Their Organizational structure does not promote the development of skills and knowledge creation.

Keywords: knowledge economy, Algerian public industrial enterprises, skills theory, agency theory, theory of property rights.

Jel Classification Codes : L29, L32, P11, P16.

I- Introduction :

L'attention portée à l'économie fondée sur la connaissance (EFC) est liée à l'importance croissante des activités de recherche, d'éducation, de formation, de santé, etc., dans l'économie mondiale. Et ses avancées ne peuvent devenir effectives que si les équipements en technologie d'information et de communication (TIC) sont suffisamment diffusés. L'EFC implique des changements majeurs dans les modes d'organisations des

eMail : (*) : Souki_hakima@yahoo.fr & (**) Leimelbou@yahoo.fr

entreprises et elle se base sur l'apprentissage capable de transformer l'information en connaissance et cette dernière en compétence pour atteindre ou améliorer la performance.

A cette ère du savoir et de l'information, la création et l'utilisation de la compétence sont au centre de toute réflexion stratégique des entreprises. Ces dernières revoient leur mode d'organisation en allégeant leurs structures se recentrant sur leur « cœur de métier » ou sur les activités où elles détiennent une compétence distinctive, réorganisent leur emploi et reformulent les exigences à l'égard des salariés. Dans ce sens, les entreprises sont en passe de délaisser la logique des postes pour en adopter une autre qui s'appuie sur la connaissance.

De leur côté, les entreprises publiques industrielles algériennes (EPIA) n'ont pas cessé de répondre à la dynamique environnementale et ce depuis 1982. Elles ont procédé à plusieurs restructurations (organique, financière et industrielle). Celles-ci ont causé une perte de compétence par le départ du personnel détenteur des savoirs et savoir-faire sans pouvoir le transférer faute de mise en place d'un processus d'apprentissage au sein de ces entreprises. A l'inverse, durant la même période et à ce jour, les entreprises des pays industrialisés se disputent le travail et des signes d'apparition des goulots d'étranglement dans la qualification ont été observés. A partir de ce constat, plusieurs questions se posent quant aux implications de la nouvelle économie fondée sur la connaissance. Comment les EPIA procèdent-elles pour créer de nouvelles connaissances tout en laissant involontairement la libération de leurs compétences ? Sont-elles prêtes à œuvrer avec les exigences de l'économie de la connaissance ?

Les réorganisations effectuées depuis 1990 ont rendu plus confuse la propriété des EPIA. L'idée de séparer la propriété de la gestion a conduit aux innovations organisationnelles caractérisées par la mise en place d'abord des Fonds de Participation ensuite des Holdings Publiques et enfin des Sociétés de Gestion de Participation. Ces formules d'adaptation ont multiplié les relations d'agence. Ce modèle de management adopté par les EPIA constitue-t-il un frein pour développer les compétences, libérer les initiatives et créer une position concurrentielle qui leur est favorable ?

Ces questions de recherche appellent un certain nombre d'hypothèses à vérifier dans cette étude ; premièrement, l'absence de transfert de connaissance a rendu difficile la création de nouvelles pratiques au sein des EPIA, deuxièmement, le schéma organisationnel des EPIA ne favorise pas le développement des compétences et troisièmement, les EPIA ne remplissent pas les conditions nécessaires pour œuvrer dans une économie fondée sur la connaissance.

Pour apporter des réponses aux questions posées précédemment, nous avons d'abord clarifié le concept de l'économie fondée sur la connaissance (EFC) ainsi que celui des compétences et des connaissances. Ensuite, nous avons fait appel simultanément aux théories des compétences, d'agence et de droit de propriété pour mener notre analyse car le lien que nous avons établi entre une théorie cognitive et une théorie contractuelle nous a permis d'étudier la complexité organisationnelle et managériale des EPIA. Pour ce faire, on a établi une enquête qualitative réalisée auprès de 230 cadres algériens (PDG, DG, Ingénieurs, Techniciens supérieurs, Technicien et autres). L'enquête a été entamée en 1997 et s'est poursuivie jusqu'à 2011.

Notre intention n'est pas de décrire la situation algérienne par rapport aux nouvelles données de l'économie du savoir en termes de formation, d'éducation, de santé... L'ambition, plus modeste, est au plan microéconomique c'est-à-dire au niveau de

l'entreprise algérienne et ses hommes car il apparaît que les seuls acteurs de l'entreprise capables de répondre très rapidement à des situations nouvelles de façon originale sont les êtres humains.

Dans ce papier, nous restituons quelques résultats sur l'état de l'organisation et l'apprentissage, de la recherche et développement, de l'innovation et des ressources humaines. Nous allons montrer et discuter, grâce à cette enquête qui a obéi au principe de saturation et d'apport supplémentaire de l'information (Wacheux, 1993), la vision de ceux qui ont géré ces entreprises et ce depuis leur création.

II. Economie De La Connaissance : Exigences Et Spécificités

Peter Drucker, dans son livre paru en 1993, a dit « De plus en plus, la productivité du savoir va devenir pour un pays, une industrie, une entreprise, le facteur de compétitivité déterminant. En matière de savoir, aucun pays, aucune industrie, aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage 'naturel'. Le seul avantage qu'il ou elle puisse s'assurer, c'est de tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti que les autres ». L'importance de la connaissance dans la dynamique économique est suffisamment reconnue pour que de nombreux économistes s'en soient saisis. Des arguments montrant le lien connaissance, innovation et croissance sont largement défendus. En effet, la dynamique de la connaissance et à l'origine de celle de l'innovation à travers principalement l'éducation, la recherche- développement et l'apprentissage. Cela justifie la considération de la connaissance comme un objet économique. De ce fait on assiste à la formation d'une économie de la connaissance, à savoir d'une sous-discipline de la science économique spécialisée dans l'étude des mécanismes régissant la production, la diffusion et l'appropriation des connaissances.

Avant tout, la distinction entre l'économie de la connaissance en tant que discipline et l'économie de la connaissance en tant que phénomène s'impose. Bien que la terminologie française qualifiant ces deux concepts est encore ambiguë, la langue anglaise en distingue deux notions : le *Knowledge Economics* concerne la branche des sciences économiques consacrée à l'analyse de la nature, du comportement et de l'impact économique de la connaissance, le *Knowledge Economy* fait référence à une phase récente que traverse les économies développées et avec elles le capitalisme où la connaissance occupe une place prépondérante. Foray et Landevall (2000) considèrent l'EFC comme une catégorie de l'économie de la croissance basée sur la primauté de la connaissance sur les autres facteurs de production. L'économie qu'on peut qualifier de 'post industrielle' ou 'post fordiste' est marquée par de nombreuses transformations et ruptures la modifiant en profondeur. Le capitalisme industriel a montré ses limites. Le progrès et l'accumulation du capital se basant sur le capital matériel et le perfectionnement de l'organisation du travail sont remplacés par la connaissance, la créativité et l'information. La régulation est fondée sur des comportements orientés vers la nouveauté et les brevets. C. Vercellone (2003) va plus loin en rattachant l'accumulation du capital à la transformation de la connaissance en marchandise fictive. Pour E. Rullani (2000), ce qui différencie le capitalisme industriel du capitalisme cognitif c'est que l'analyse cognitive n'incorpore pas la connaissance dans le travail et la machine, ni dans l'organisation mais dans les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). Ces nouvelles technologies ont permis la circulation des connaissances en les rendant diffuses et en autonomisant la sphère de la production de la connaissance. En effet, l'économie de la connaissance en tant que science

met en exergue le rôle central des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). Elles ont amplifié le processus de transformation des relations entre la sphère de la production de connaissances et l'accumulation du capital. Il est vrai que la digitalisation a permis la circulation des connaissances (scientifiques, techniques, culturelles, artistiques) à travers des réseaux désincorporées de tout support matériel (machine ou homme). Le sens de cette "non-incorporation" est donné par Corsani : « la sphère de la production de connaissances s'autonomise par rapport à la production industrielle, en ce sens que le rapport de subordination qui avait caractérisé le capitalisme industriel, à savoir, un rapport de subordination de la sphère de la connaissance à celle de la production de marchandises, est renversé » (Corsani, 2003, P.1). Au delà de cette autonomisation de la production de la connaissance, on assiste à une révolution dans le régime de la propriété intellectuelle et dans la propriété en général. La logique industrielle de la répétition fondée sur le travail de reproduction s'épuise. La tendance est donc de breveter les idées au lieu de breveter les applications tout en rallongeant la durée des brevets d'une part et la multiplication des licences de copyleft¹ d'autre part. Tous ces éléments nouveaux ont donné naissance à une autre vision de l'entreprise et de la société. Un nouveau jargon fait son apparition, dans de nombreux écrits on utilise des concepts tels que l'entreprise de la connaissance, le management de la connaissance, la société de la connaissance pour qualifier une nouvelle ère. Celle-ci exigerait de l'entreprise de se focaliser sur la maîtrise et le développement de ses connaissances et de ses compétences.

Le défi à relever par les pays ayant accumulé un retard dans leur développement est immense. Les actions qui leur permettraient de s'insérer dans une EFC ne sont qu'à leur balbutiement, malgré la prise de conscience de l'urgence des réformes. Celles-ci ne relèvent pas uniquement de la sphère économique, elles devraient prendre racine dans les fondements même de la société jusqu'à la qualifier d'une société de la connaissance. En somme, faire de la connaissance la préoccupation par excellence des managers, passerait par l'évolution de la société vers celle de la connaissance. Pour Y. Pesqueux, cette évolution se traduirait de diverses manières, notamment par le rôle de la recherche et de l'éducation dans la compétitivité des nations et par l'importance de l'innovation plus que de l'industrialisation dans l'avantage concurrentiel des entreprises.

III. De La Gestion De La Connaissance Au Développement Des Compétences

Aujourd'hui, face aux influences conjointes de la mondialisation des marchés et de la libéralisation de l'économie, toutes les entreprises connaissent des mutations rapides et importantes affectant le contenu du travail. Dans cette perspective d'évolution, renforcer, manager et faire évoluer les compétences est une clé de réussite pour l'entreprise. L'exercice des compétences s'appuie sur la mise en œuvre des connaissances. En effet, les connaissances constituent un moyen d'adapter les représentations et les modes de pilotage de l'activité par rapport à la complexité de l'environnement. L'intérêt porté par les entreprises à la gestion de la connaissance est illustré par la création d'une fonction ou d'un département dédié à la gestion de celle-ci. La nécessité d'un recours accru aux connaissances est vue comme réponse à un environnement devenant de plus en plus complexe. Les connaissances qui sont à l'origine des compétences sont utilisées pour adapter le pilotage de l'entreprise à de nombreuses variables externes. Certaines analyses ont tendance à confondre la connaissance avec la compétence. Pesqueux Y. (2010), considère la connaissance comme une composante de la compétence.

La communauté scientifique a également montré son intérêt à ce nouveau modèle organisationnel fondé sur les compétences. Les différents travaux faits sur les compétences ont en commun de considérer la firme comme un « dépositaire de connaissances » ou comme un « processeur de connaissances » (Weinstein et Azoulay, 2000). L'approche par les compétences a un fondement clés à savoir l'importance donnée aux facteurs non marchands. La théorisation de la firme fondée sur les compétences implique l'hypothèse selon laquelle, parmi les diverses ressources que mobilise une firme, les connaissances et les compétences ont une place privilégiée. C'est la détention de compétences spécifiques, non acquise sur le marché, qui explique les différences de performances entre firmes. Le travail humain est un actif spécifique, il ne peut être traité comme un facteur de production passif qu'il suffit d'acheter sur le marché. La production repose sur les capacités propres des individus et la possibilité de leur mobilisation par l'organisation. Par conséquent, les conditions des apprentissages sont posées avec acuité dans l'entreprise. L'approche par les compétences se préoccupe également des conditions de la coordination des différents savoirs apportés par les salariés. Les connaissances nécessaires à la production étant dispersées entre différents individus, le problème central de la production est d'assurer la coordination d'individus détenant des connaissances différentes.

Les études faites sur les compétences en font émerger deux grandes catégories ; les connaissances et compétences technologiques développées par Prahalad et Hamel, ainsi que par Patel et Pavitt dans divers travaux et les compétences entrepreneuriales ou managériales mises en avant par Chandler. Les compétences technologiques désignent les ressources technologiques à valeur ajoutée, rares et difficiles à imiter qui permettent à l'organisation d'obtenir un avantage compétitif. Les compétences organisationnelles « désignent l'efficacité des 'procédures de résolution de problème' dans des domaines d'application spécifiés ; la capacité à utiliser et appliquer des connaissances, à maîtriser des technologies et des méthodes de production ; la maîtrise des méthodes de gestion ; l'intelligence des marchés et de la demande... » (Weinstein et Azoulay, 2000, p.134). Elles sont considérées comme les compétences clés dans la détermination des performances d'une firme. Les analyses sur les rapports entre compétences et avantage concurrentiel conduisent à mettre en avant les notions de « core competence » (Prahalad et Hamel, 1990) ou de « core capabilities » (Leonard, 1995). En outre, la distinction entre compétences fondamentales (basic capabilities) propres au secteur et la formation de compétences distinctive propres à la firme s'impose. Les conditions de formation des compétences fondamentales et des compétences distinctives sont sensiblement différentes : les premières naissent de la standardisation des procédures et formes organisationnelles (le management par la qualité totale, organisation par projets, ...), elles mettent en exergue des formes de formation et diffusion des connaissances organisationnelles ; les secondes sont la résultante du processus d'apprentissage long et interne à la firme et de la formation de compétences et de procédures spécifiques.

L'analyse dynamique des compétences consiste à rechercher les moyens de gérer, de produire et de diffuser les connaissances, de générer des compétences collectives. Cette conception a fait l'objet d'étude de la théorie basée sur la connaissance (KMV). Elle propose les moyens d'éviter l'opportunisme des acteurs et remédier aux limites cognitives des parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, la gestion de la connaissance trouve toute sa signification pour remédier à ces facteurs entravant. En outre, le problème de la gestion des connaissances tacite se pose avec acuité, dans le sens où le système d'information

n'optimise pas l'exploitation du savoir détenu par les collaborateurs. Par ailleurs, gérer la connaissance est sous l'influence de facteurs culturels ; au Japon, la connaissance est davantage tacite qu'explicite, contrairement aux USA qui ont tendance à formaliser le savoir. Il faudrait donc pour un pays comme l'Algérie ayant sa propre culture de trouver un modèle de gérer la connaissance au sein des entreprises et pouvoir par conséquent réussir son insertion dans une économie fondée sur la connaissance. Transposer un modèle spécifique à des pays à niveau de développement complètement différents ne serait qu'une peine perdue d'avance.

La situation des EPIA est encore plus complexe dans la mesure où elle souffre de la déperdition des compétences longtemps renforcées. Le double déficit de ces entreprises est d'une part de reconstruire un savoir avec une main d'œuvre nouvellement recrutée qui n'a pas pu bénéficier d'un transfert de connaissance de la part de ses aînés et d'autre part les capitaliser et surtout les faire évoluer pour s'adapter à un nouveau contexte dans lequel s'inscrit l'économie algérienne à savoir l'ouverture à la concurrence internationale. La production de nouvelles connaissances nécessite d'augmenter les dépenses liées à la recherche et développement ainsi que celles afférentes à la formation. Ces aspects seront traités dans l'étude menée auprès des cadres des EPIA.

Pour vérifier nos hypothèses, nous n'avons pas trouvé plus adéquat que la théorie des droits de propriété et celle de l'agence pour tenter une analyse objective de la place des EPIA au sein de l'EFC alors qu'elles n'ont pas encore achevé à acquérir les préceptes de l'économie de marché.

IV. L'Economie De La Connaissance Et Les Théories Contractuelles

Nous venons de mettre en exergue les exigences et les spécificités de l'économie de la connaissance ainsi que les conditions de renforcement des compétences dans celle-ci. Sont-elles réunies pour l'entreprise algérienne afin qu'elle réussisse sa nouvelle transition ? Les théories contractuelles nous offre une vue d'ensemble.

Ces théories sont riches en enseignement et très utiles pour comprendre le fonctionnement des entreprises. Elles visent, entre autres, à comprendre et à évaluer les performances des différentes formes d'organisations productives. C'est ce qui nous motive à les utiliser pour évaluer les entreprises publiques économiques en relation avec l'émergence de l'économie de la connaissance.

La fonction principale des droits de propriété est de fournir aux agents économiques les incitations suffisantes à la création, à la conservation et à la valorisation des actifs qu'ils détiennent. L'organisation des droits doit ainsi contribuer à l'utilisation efficiente des ressources économiques. Le « principal » détenteur de ces droits peut en déléguer l'exercice à un « agent » (d'où la notion de relation d'agence). Dans la mesure où l'incitation à l'effort de l'agent est inférieure à celle du « principal », une organisation avec une relation d'agence engendre des coûts. En tout état de cause, la forme organisationnelle des relations contractuelles est porteuse d'une réduction d'incitation à la performance et rend aussi nécessaire la mise en œuvre d'opération de contrôle et de justification qui sont à l'origine de coût monétaires et de pertes résiduelles (J. C. Jensen et W. H. Meckling, 1976).

La réussite de la transformation des connaissances en compétences via un processus d'apprentissage en utilisant les différentes méthodes de transfert dépend justement de la nature des droits de propriété et des relations d'agences.

La théorie des droits de propriété s'attache à démontrer la supériorité du système de propriété privée. Tous les autres types de droit conduisent à une perte d'efficacité. Ainsi, l'entreprise publique traduit une altération du droit de propriété du fait de la non transférabilité des droits. De plus, le responsable d'une firme publique, n'étant pas propriétaire, n'est plus directement bénéficiaire des rendements de l'entreprise. L'intérêt personnel puissant stimulant de l'effort individuel disparaît dans le cas de la firme publique ou d'Etat (A. Samulson et A. Nordhaus, 2000, P.265). La plupart des inefficacités observées dans les ex pays socialistes ont été attribuées à l'absence de propriété individuelle. L'absence de propriété privée implique un manque de motivation à valoriser les connaissances, à innover, à prendre des risques ou à créer de nouvelles richesses (J. Milgrom et J. Roberts, 1994, P.375).

Les analyses économiques de la propriété portent sur deux points fondamentaux : la possession des droits de contrôle résiduel et l'allocation des bénéfices résiduels (J. Milgrom et J. Roberts, 1994, P.376). Il est souvent utile d'interpréter la propriété d'un actif comme un droit de contrôle résiduel, c'est-à-dire, le droit de décision sur l'utilisation de l'actif si ces décisions ne sont pas explicitement préétablies par la loi ou réservées à autrui par contrat. Les bénéfices résiduels peuvent être des flux de trésorerie courant direct ou des variations dans les flux de trésorerie futurs, qui dépendront alors de l'évolution de la valeur de l'actif. Selon cette notion, le propriétaire d'une firme est le requérant résiduel, c'est-à-dire celui qui a le droit de recevoir tout revenu net produit par l'entreprise. Si le requérant résiduel détient aussi le contrôle résiduel, alors dans une logique de poursuite de ses propres intérêts, le dirigeant sera incité à prendre des décisions efficaces. Lorsqu'un individu peut avoir à la fois le contrôle résiduel et recevoir les bénéfices résiduels, les décisions résiduelles tendront vers l'efficacité. En revanche, si le preneur de décision ne reçoit qu'une partie des bénéfices engendrés par ses choix, ses intérêts ne reposeront que sur une partie de ces facteurs de motivation. Cela conduira souvent à des décisions inefficaces (J. Milgrom et J. Roberts, 1994, P.378). En somme, le régime des droits de propriété adopté a une influence considérable sur la gestion de la connaissance et par ricochet sur la valorisation et le développement des compétences. L'aspect motivationnel qu'engendre la récompense des efforts fournis est déterminant pour stimuler la créativité au sein de l'entreprise. La méconnaissance et la dévalorisation de la capacité d'initiative et de créativité des hommes fait perdre un capital intellectuel considérable.

La relation propriétaire / dirigeant est l'élément déterminant de la performance des entreprises. Dans la littérature, trois thèses s'affrontent : la convergence d'intérêt (A. Bearle et G. Means, 1969 ; J. C. Jensen et W. H. Meckling, 1976), selon laquelle, le pourcentage de capital détenu par le dirigeant est important ; plus l'écart par rapport à l'objectif traditionnel de maximisation de la valeur est faible, plus la firme est performante. La thèse de la neutralité (H. Demsetz, 1983) qui porte sur la structure du capital et qui constitue une réponse endogène du processus de maximisation de la valeur, en fonction des caractéristiques de la firme et des pressions exercées par les différents marchés. Enfin la thèse de l'enracinement pour laquelle les dirigeants échapperaient à tout contrôle et pourraient gérer en fonction d'objectifs contraires à la maximisation de valeur. Toutes ces difficultés peuvent être expliquées par les problèmes engendrés à cause de la séparation entre propriété et gestion qui entraînerait des conflits d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants. Ces entraves à la bonne marche des entreprises sont reprises abondamment par le courant managérial (W. J. Boumols, 1959 et O. E. Williamson, 1964) puis revisités dans

le cadre des théories contractuelles des organisations. Ces difficultés ne sont pas sans conséquence sur la création, l'accumulation et le transfert du savoir. En effet, retenir et mobiliser les compétences dans le sens d'améliorer la performance des EPIA passeraient par l'octroi aux gestionnaires une certaine autonomie ainsi que la mise en place d'un mécanisme fondé sur la sanction/récompense.

Les associés dans une entreprise ne sont pas tous du même type et ne partagent pas les mêmes objectifs : certains préfèrent adopter une stratégie d'achat ou de vente sans chercher à modifier la gestion de l'entreprise. Ce sont les actionnaires, " bénéficiaires ", appelés aussi actionnaires bailleurs de fonds. Les actionnaires participant activement au gouvernement des entreprises dont ils détiennent des titres sont les actionnaires " controlaires " ou actionnaire de contrôle. La théorie de l'agence permet de comprendre la valeur économique de contrôle et la coexistence de ces deux types de comportement. La relation d'agence qui lie un principal à un agent, représente une des relations contractuelles existant au sein des organisations (G. Charreaux, 1987, P.91). Pour ce contrat, le principal engage l'agent pour la réalisation de services et lui délègue une partie de son pouvoir de décision (J. C. Jensen et W. H. Meckling, 1976) et attend de lui qu'il agisse conformément à son intérêt. Dans le cas contraire, les actionnaires subissent un coût d'agence. Si l'environnement est incertain et l'information asymétrique, le dirigeant peut abuser de sa situation (comportement opportuniste) pour profiter d'avantages discrétionnaires non directement observables. En cas de désaccord profond entre les actionnaires bailleurs de fonds et les dirigeants, les actionnaires étant individuellement dépourvus du nombre de titres suffisant pour provoquer le remplacement du dirigeant cherchent à céder leurs titres sur le marché financier, augmentant ainsi l'offre de titres et diminuant le prix de ces titres pour une demande inchangée (G. Charreaux, 1987, P.92). Cette variation de cours joue le rôle de signal pour les investisseurs intéressés au contrôle qui cherchent à acquérir suffisamment de titres pour pouvoir l'exercer, afin d'instaurer une gestion conforme aux intérêts des actionnaires. Une fois cette correction faite, les actionnaires bailleurs de fonds sont de nouveau attirés par le titre. L'accroissement de la demande de titre qui en résulte a pour effet d'augmenter le prix du titre. Les investisseurs intéressés au contrôle peuvent alors céder les titres acquis et bénéficier d'une plus-value de cession.

V. La Place Des Epia Dans Les Economies Fondées Sur La Connaissance

L'EFC a orienté l'enjeu de la gestion des ressources humaines vers la valorisation et la mobilisation des richesses à travers la capitalisation et l'exploitation des compétences et des connaissances de l'entreprise. D'ailleurs, les entreprises des pays développés se sont réorganisées pour éliminer les tâches administratives au profit de celles qui créent de la valeur. Cette orientation met en avant l'homme comme une ressource précieuse de l'entreprise.

Les ressources humaines des entreprises publiques ont pour la plupart été formés pendant la phase d'industrialisation dans les années 60 et 70 (Y. Boudjenah, 2002)². Plusieurs observateurs (notamment les fournisseurs des entreprises publiques) n'ont pas manqué d'évoquer la compétence de certains dirigeants et cadres rencontrés. La recherche des éléments de réponse aux questions posées plus haut n'a été possible que grâce à une enquête auprès des EPIA. La description de son déroulement fera l'objet du point suivant.

V-1 Méthode

L'enquête qualitative est intéressante selon les spécialistes en méthodologie pour évaluer la performance des entreprises qui adoptent un modèle managérial fondé sur la gestion des connaissances. L'étude qualitative cherche à mettre à jour des informations cachées en analysant de l'information riche et non chiffrée et c'est ce que nous avons choisi pour réaliser notre étude exploratoire auprès de 230 cadres algériens.

La qualité de l'échantillon dépend de sa taille et de sa composition. Nous avons réalisé depuis 1997 jusqu'au décembre 2011 plus de 200 interviews en face à face et notamment en groupe. La méthode de groupe de discussion correspond à un entretien approfondi avec un ensemble d'interview afin d'obtenir des commentaires détaillés et un retour sur des problèmes spécifiques. 230 cadres algériens ont été interviewés durant ces années d'enquête³. Ils appartiennent aux différents secteurs (électroménager, électronique, électrotechnique, pharmaceutique, agroalimentaire, industrie de véhicule industriel, sidérurgique). Parmi les 230 cadres : il y a 05 PDG, 55 Directeurs d'unité, 66 Ingénieurs industriels, 69 techniciens supérieurs (informatique, électronique, gestion, génie civil) et 35 techniciens (toute spécialité confondue).

La taille de l'échantillon peut être considérée comme optimale parce qu'elle obéit au principe de la saturation et à l'apport d'information supplémentaire. Selon ce principe, tant que l'étude découvre des éléments nouveaux, le recueil de l'information continue, lorsqu'il y a saturation l'étude s'arrête. Nous avons opté pour les entretiens semi directifs et les tests projectifs et même l'observation directe et ce grâce au guide d'entretien contenant des thèmes considérés comme les variables clés de l'EFC à savoir l'organisation et l'apprentissage, l'activité de recherche et développement et innovation, les ressources humaines et la formation.

Nous avons choisi, même si le débat et les centres d'intérêts sont actuellement orientés vers le secteur privé et les PME/PMI, les cadres des EPIA qui ont géré⁴ ou gèrent jusqu'à présent ces entreprises pour plusieurs raisons. Les EPIA sont sujettes à des mutations depuis 1983, elles ont financé depuis leur création plusieurs programmes de formation au bénéfice du personnel toute catégorie confondue. Il y a dans leur passé des leçons très riches d'enseignement pour l'avenir et enfin elles sont un terrain d'expérience de plusieurs nouveautés importées de l'extérieur. Pour l'objet de ce papier, nous restituons quelques résultats et là, il est essentiel de préciser que l'analyse de contenu a été faite par un dépouillement et par triangulation qui est un processus de confirmation par la combinaison de plusieurs méthodes et sources d'information. Nous l'avons utilisé parce qu'elle peut se substituer aux tests statistiques traditionnels pour clarifier les résultats et leur interprétation.

V-2 Résultats et discussion

Les entreprises algériennes ont des organisations importées. Elles étaient implantées sans effort d'adaptation au contexte algérien, ce qui n'est pas le cas du Japon qui avait importé des modes d'organisation du Royaume-Unis d'abord et des Etats-Unis ensuite. Les structures de l'organisation, les techniques de gestion et dans une large mesure les méthodes de management ne sont pas, au Japon, le produit d'un processus 'autogénétique', mais achetées, modifiées et adaptées aux valeurs et traditions japonaises. Les organisations ne sont pas figées, elles sont contingentes.

Avec la mondialisation de l'économie et l'abolition des frontières, la pression touche les entreprises algériennes et les obligent à changer leur organisation. Il est à noter que les schémas organisationnels des entreprises ont été bâtis sur des méthodes rationnelles dans lesquelles la stabilité des situations et la prévisibilité des résultats sont décisives. Pendant longtemps, les machines, les capitaux, les procédés de fabrication ont incarné la richesse principale des entreprises, l'individu étant utilisé pour effectuer une tâche déterminée. Ce sont les schémas adoptés par les EPIA qui font prévaloir les objectifs sociaux et non la réalisation des profits. L'échec de ce schéma spécifique pousse ces entreprises à procéder depuis 1983 au changement organisationnel que nous avons analysé lors des entretiens en groupe. Les cadres (66 ingénieurs industriels + 55 directeurs d'unité qui représentent 52,60% de l'échantillon) déclarent que les diagnostics organisationnels réalisés par des bureaux d'expertises de renom ont proposé la mise en place d'une nouvelle organisation adéquate aux nouveaux objectifs tracés par le propriétaire ou les propriétaires (Etat et Société de Gestion Participative actuellement) mais dans la réalité, leur fonctionnement revient toujours aux premières formes organisationnelles (hiérarchiques à plusieurs niveaux)⁵, autrement dit le changement portait davantage sur forme que sur le fond.

Les techniciens supérieurs et techniciens (45,21%) voient en ces changements des remaniements neutres. Ils n'étaient ni associés pour mener le changement, ni informés sur l'objectif et l'importance du changement organisationnel. Selon ces cadres « nous n'y voyons pas une grande différence entre ce la situation actuelle et celle des années 80, les mentalités sont restées les mêmes ». Les cinq PDG, interviewés dans ce sens, rattachent ce statut quo à une résistance aux changements. En effet, le diagnostic organisationnel constitue le préalable de toute démarche mobilisant la compétence devenue plus que nécessaire pour satisfaire les exigences de l'EFC. Changer les comportements, les habitudes ne va pas de soi, cela requiert du temps. Il faut également prendre en compte les résistances aux changements et non seulement les constater et ce pour comprendre les freins qui les retiennent. Dans cette optique J. Lestourne et Stofaes (2001) écrivent « un problème bien posé et collectivement partagé par ceux qui sont concernés, est déjà presque résolu ». Pour le cas de l'EPIA, une question s'impose : qui sont les concernés ? Dire l'Etat c'est désigner l'inconnu, dans notre sens, le droit de propriété de ces entreprises n'est pas déterminé au sens donné par Meckling et Jensen (1971). Le droit de propriété comprend à la fois le choix pour le propriétaire d'utiliser ou de vendre son bien, ceci incite l'individu à l'exploiter efficacement. Par ailleurs, les réorganisations effectuées depuis 1990 ont rendu plus confuse la propriété des EPIA. L'idée de séparer la propriété de la gestion a conduit aux innovations organisationnelles caractérisées par la mise en place d'abord des Fonds de Participation ensuite des Holdings Publiques et enfin des Sociétés de Gestion de Participation. Ces formules d'adaptation ont multiplié les relations d'agence sans que les droits de propriété soient déterminés comme le montre le schéma qui suit.

Schéma : Le schéma organisationnel des EPIA.



Source : fait par nos soins

DU : Directeur d'Unité.

La relation d'agence est selon Bearle et Means (1932) l'élément déterminant de la performance des entreprises. Elle n'est pas exploitée par les EPIA pour l'atteinte de la performance. L'Etat propriétaire des EPIA et ses démembrements considèrent le problème

d'agence non avec le souci de minimiser le coût d'agence, mais comme source de rentes en facilitant ou non le contrôle de l'agent par le principal, ils modifient le jeu des mécanismes disciplinaires.

Les cadres interviewés ont tous (100%) constaté l'application sans études ou effort d'adaptation au préalable des formules et méthodes importées, cela nous laisse penser aux recommandations de M. Allais (1988). Il dénonce la tyrannie des idées dominantes : « les idées reçues et à la mode qui dominent l'actualité doivent être regardées avec méfiance car elles sont généralement source d'erreur, d'analyse et de prévision ». Néanmoins, il est judicieux de devenir une entreprise apprenante. Celle-ci est une organisation qui se conçoit comme un système d'apprentissage collectif qui construit en permanence son futur. Elle est en état de vigilance. Elle crée, capitalise et diffuse des connaissances et des savoir-faire nouveaux. L'entreprise apprenante améliore les compétences de ses membres, s'auto-évalue, se compare aux meilleurs et se transforme pour atteindre ses objectifs. A cet effet l'apprentissage est l'élément clé de la constitution des compétences collectives. Dans les EPIA et même s'il n'y a pas eu la mise en place d'un processus visant l'accumulation de la connaissance et des routines de gestion du passé, les Techniciens supérieurs et les Techniciens (45,21%) ont déclaré avoir appris sur le tas et ce dans plusieurs domaines. Cependant les ingénieurs industriels (28,69%) remarquent qu'apprendre n'est pas exploitable dans ces entreprises. La prise de décision se base sur un processus externe. Il est l'expression des relations entre l'Etat, l'agent et l'entreprise publique.

V-2-1 création de la connaissance

Les PDG, les directeurs d'unités déclarent avoir mis en place une fonction recherche et développement dans les EPIA depuis 1998, mais ils mettent en avant le caractère administratif de cette activité, d'ailleurs elle ne dispose pas d'un budget au sens propre. Les ingénieurs industriels (pour certains d'entre eux sont des responsables de cette activité) constatent que les moyens matériels sont insignifiants et le personnel affecté n'a pas suivi une formation liée à l'ingénierie ; alors que le succès des activités de recherche et développement dépend d'un personnel qualifié. En fait les EPIA n'ont pas des activités de recherche et développement au sens donné par le manuel Frascati OCDE (1994). Malgré cette situation, 230 cadres interviewés (100%) ont reconnu qu'il y a eu innovation en matières premières et en organisation et que certaines de ces idées ont été mises en place par ceux qui les ont proposées. Pour ceux dont les idées sont mises en place, à part d'un encouragement verbal ou d'une promotion, ils n'ont pas été incité à produire de nouvelles idées, faute d'une politique d'innovation, ce qui provoque une démotivation générale. Les directeurs d'unité annoncent que « il n'y a pas une différence entre ceux qui veulent innover et ceux qui ne sont d'aucune contribution d'amélioration, malgré que nous ne partageons pas ce point de vue ». Cet état des choses s'explique à notre avis par la non détermination des droits de propriété.

V-2-2 la formation du personnel, le suivi et les compétences

L'importance des variables relatives aux ressources humaines pour les économies fondées sur la connaissance fait l'unanimité. Dans ce genre d'économie, l'intérêt financier ne suffit plus à mobiliser les hommes pour donner le meilleur d'eux même. Les individus ont besoin de trouver leur travail intéressant ; c'est d'ailleurs le but que la stratégie d'entreprise vise par l'art de mobiliser le capital humain. Il ne s'agit plus pour le salarié d'obéir aux consignes prescrites mais d'affirmer et de prouver son autonomie et sa

responsabilité par des capacités de réactivité, d'initiative, de décision et d'innovation. D'ailleurs, une insuffisance de moyens matériels et humains peut susciter un sentiment de mécontentement professionnel et pousser le cadre à l'exode (Alouane, 1984). Dans les EPIA, d'après l'enquête, les critères de mérite et d'excellence sont remplacés par le « copinage » il en résulte que les travailleurs ne sont pas nécessairement aux postes qui leur conviennent.

En se basant sur les conclusions des études faites par d'autres institutions concernant la formation, pour le besoin de celle-ci, des programmes et un budget sont arrêtés annuellement mais un pourcentage important touche ceux qui n'ont pas le profil pour bénéficier de la formation notamment à l'étranger. L'autre faiblesse touchant la formation dans ces entreprises est l'absence des mesures d'accompagnement. D'après notre enquête et à titre d'exemple plusieurs cadres de maîtrise et techniciens, après leurs formations, ont été promu dans des postes administratifs n'ayant aucune relation ni avec le diplôme obtenu ni avec la formation réalisée.

Les responsables des ressources humaines (parmi les cadres interviewés) n'ont jamais procédé à l'élaboration d'un arbre de compétence or que les logiciels existent et sont utilisés depuis plusieurs années par les entreprises importantes étrangères. SHARED est un logiciel conçu pour gérer et exploiter les informations qui découlent des entretiens, évaluation des compétences et bilans sociaux. Le SEE-K en est un autre, utilisé pour gérer le capital humain et déduire l'arbre de compétence. Ce dernier est une représentation graphique de l'ensemble des compétences. Le tronc montre les compétences partagées par la plupart des salariés, les branches représentent les familles de compétence spécifiques et les feuilles indiquent certaines compétences détenues par un individu. Cette représentation permet à un groupe de salariés d'échanger sur leur compétence et de les mettre en perspective.

Le véritable talon d'Achille des EPIA reste, à beaucoup d'égards, le management fonctionnant selon un système qui ne valorise pas les compétences. Ce constat est dénoncé par certaines institutions ayant procédé à des enquêtes (CNES en 1994 et le MIR en 2002) : selon eux, le mécanisme de déperdition des ressources est dû à un management inadapté à tous les niveaux. En revanche, aucun rapport mondial (BM) ou national n'a fait référence à l'absence des vraies compétences en Algérie, sinon comment expliquer la performance de certaines entreprises gérées par des Algériens dans les pays industrialisés et la réussite des entreprises privées algériennes. L'essor des PME dans l'ouverture nous renseigne sur ce point ; la plupart des organisations de ce genre créées à partir de 1990 sont gérées par des ex-cadres du secteur public. Ceci confirme l'hypothèse posée, déjà en 1954, par E. T. Penrose qui disait que dans les entreprises, existent des excès de ressources sous exploitées. Une bonne combinaison (grâce à la compétence) de ces ressources peut constituer un avantage concurrentiel pour les entreprises publiques algériennes. Il n'en reste pas moins que les déficits des EPIA s'expliquent, comme on l'a déjà soulevé, par la nature des droits de propriété et les relations d'agence. Il faut rappeler que la question des droits de propriété s'apparente comme un préalable incontournable dans le programme des réformes.

Au début des années 1980, le manager algérien a étouffé sa compétence car le délit de mauvaise gestion est toujours inscrit dans le code pénal. « Il existe 3 ou 4 textes du code pénal algérien qui causent beaucoup de dommages par exemple, l'article 422 : quiconque a laissé délibérément périr, se détériorer ou se dissiper les biens de l'Etat, des collectivités locales, des entreprises publiques ou de l'un des organismes visés par l'article est

sanctionné d'emprisonnement puis de réclusion criminelle » (entretien accordé par l'avocat des cadres emprisonnés M. Brahim A Y. Boudjenah). A cet effet, les managers de l'entreprise publique ne réagissent qu'avec des écrits de la tutelle faisant « fit » de l'importance du temps et de la compétence.

Les mutations parfois brutales de l'environnement économique n'ont pas entraîné des modifications des comportements managériaux. L'étouffement des compétences et donc la sous-utilisation de ces ressources en abondance en Algérie s'est poursuivie même après les changements de l'environnement. La collecte de plusieurs témoignages montre que plus de dix années de réformes n'ont rien changé au mode de désignation des cadres dirigeants des entreprises publiques. Le dirigeant n'est là que pour servir les besoins exprimés par sa tutelle. Ceux qui sortent de cette logique sont jugés incompetents. En effet tout dirigeant algérien est confronté quand il arrive à la tête d'une entreprise publique, à un choix risqué : soit contourner la tutelle et gérer l'entreprise selon son savoir faire; soit assurer sa pérennité dans le poste tout en laissant de côté sa compétence, son courage, sa persévérance donc sa personnalité. C'est pourquoi, le management algérien est « mis en veilleuse » par la rente pétrolière. Dans le même ordre d'idées et selon l'échantillon étudié, les directeurs d'unités ont déclaré que pour les postes clés, le recrutement ou le placement des personnes compétentes leur échappent totalement, certains ordres viennent de l'extérieur de l'entreprise et ce pour nommer, recruter ou promouvoir tel ou tel personne. Nous résumons dans le tableau qui figure en annexe nos principaux résultats.

Ces résultats sont confirmés par l'étude et l'observation de plusieurs experts et économistes algériens. Ces derniers ont déclaré lors d'un symposium organisé par le CNES en décembre 2007 que les scores de l'Algérie dans différents domaines qui font l'économie de la connaissance et donc qui alimentent les moteurs de la croissance et de la compétitivité sont insignifiants et que la croissance réalisée depuis 2000 est une croissance molle caractérisée par une productivité très faible et une absence de la compétitivité. De prime, l'environnement externe des entreprises devrait subir des changements par une refondation du modèle institutionnel et une redéfinition du système politique en place.

VI. Conclusion :

Ce papier visait l'étude des différentes variables clés de l'économie fondée sur la connaissance pour pouvoir évaluer le cas des EPIA et leur éventuelle transition au sein de la nouvelle économie où la connaissance est devenue la source des avantages compétitifs.

Nous croyons avoir atteint cet objectif en présentant non seulement les exigences de la compétition par le savoir mais surtout en démontrant que la réussite dans le nouveau paradigme ne peut se réaliser que par un double effort d'adaptation aux niveaux micro et macroéconomique. Au niveau des entreprises, ces dernières devraient mettre leur esprit d'entreprise au cœur des stratégies visant la mobilisation des hommes car elles ont compris que l'intérêt financier ne suffit plus pour les motiver. La principale constatation à laquelle nous sommes arrivés en réalisant durant plus de dix années cette enquête auprès des EPIA et des institutions est qu'il a eu depuis l'indépendance de l'Algérie des importations des organisations, des méthodes de management et tout ce qui est nouveau et à la mode ; plusieurs idées reçues de l'extérieur ont été appliquées dans les EPIA sans grand succès. En effet, l'adaptation à l'économie de la connaissance ne demande pas d'adopter les formes organisationnelles et institutionnelles des pays avancés, s'il est vrai que

l'économie de la connaissance implique des tendances communes à toute l'économie mondiale, les adaptations aux évolutions peuvent a priori être diverses.

Nous pensons qu'il y a dans le passé des EPIA des leçons oubliées riches d'enseignement pour l'avenir. Il reste certes beaucoup à faire en recherche dans le domaine mais la situation des EPIA dans leur environnement actuel et à court terme ne leur permet pas d'ouvrir dans une économie fondée sur la connaissance. La possibilité est à long terme avec la mise en place des idées algériennes.

Le schéma organisationnel des EPIA fait que le requérant résiduel est représenté par les démembrements de l'Etat, mais ils prennent les décisions résiduelles. Ce qui ne favorise pas le développement des compétences et la création des connaissances. La théorie des droits de propriété a montré que si les deux aspects de la propriété, contrôle résiduel et bénéfices résiduels sont associés de façon efficace, le propriétaire a tout intérêt à maintenir et à augmenter la valeur d'un actif, et c'est loin d'être le cas des EPIA.

Finalement, les changements constatés au niveau macro et surtout au niveau des EPIA n'ont pas modifié la nature des relations d'agence, de ce fait, ces entreprises ne sont pas encore préparées pour la nouvelle transition vers l'EFC. Il ne faut pas oublier que la transition vers l'économie de marché n'est pas encore achevée.

- ANNEXES :

Tableau 1 : Récapitulatif des résultats de l'enquête

Les variables de l'EFC	Leur situation dans les EPIA		
	Théorique	Réelle	Les causes de la situation réelle
1- connaissance	Très importante	moyenne	-absence d'une gestion de la connaissance ; -référentiel de compétence inexistant ; -recrutement sur diplômes.
2- Recherche et Développement	importante	Très faible	-sans budget ou budget financier insignifiant. Personnel affecté ne répond pas aux exigences de l'activité recherche et développement ; -a un caractère administratif.
3- Innovation	Très importante	faible	-absence d'incitation à l'innovation ; -absence d'un processus d'innovation.
4- Capital Humain	important	Très faible	-pas de mobilisation ; -géré en tant que simple facteur de production.
5- Formation à l'étranger	Très important	importante	-subit la loi du favoritisme ; -absence de mesure d'accompagnement ; -n'atteint pas l'objectif visé.
6- Compétences	Très importantes	Très faibles	-elles ne sont pas valorisées.

Source : élaboré par nos soins.

- Notes:

¹. Copyleft consiste à donner le libre accès à toute œuvre en la mettant dans le domaine public sans droit d'auteur.

². Selon un entretien accordé par Ali Aoun, PDG de Saïdal à Y. BOUDJENAH : si ce n'étaient les dispositions mises en place par la politique du feu du président BOUMEDIENE.H, je n'aurais jamais pu faire des études.

³. Les enquêtes ont été réalisées dans le cadre de plusieurs travaux de recherche visant l'analyse du comportement des EPIA et aussi dans le cadre de l'obtention des diplômes de magister et de doctorat en gestion d'entreprise

⁴. Il y a lieu de signaler que parmi ces cadres interviewés, il y a ceux qui ont quitté l'entreprise, grâce à la politique de départ volontaire rémunéré, pour créer leur propre entreprise (essaimage) ou gérer des entreprises privées.

⁵. Les ingénieurs industriels n'étaient pas associés pour élaborer le diagnostic organisationnel et pourtant il y a ceux qui se sont spécialisés dans la sociologie et psychologie industrielle de l'organisation et autres disciplines.

Références Bibliographiques:

❖ Articles

- 1) Allai M. (1989), « La philosophie de ma vie. » Annales des mines, gérer et comprendre.
- 2) Alouane Y. (1984), « Du Breen drain à la coopération Sud-Sud ; les cheminements de l'émigration des cadres, techniciens et scientifiques tunisiens » CRD.
- 3) Amable, B. et Askenaza, P.; Cohen, D.; Goldstein, A. And O'connor, D. (2003): "Internet and three digital divides: the elusive quest of a frictionless economy" in T. Boeri ed. ICT Revolution, Oxford University Press.
- 4) Barney J.B (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- 5) Baumol, W.J "Entrepreneurship and economic theory", American Review, Vol 58, 1968.
- 6) Berle, A. et Means, G "the modern corporation and private property" New York, Mac millan, 1933.
- 7) Besson D et al. (2003), « Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles » Revue française de gestion, (4) n°145, pp. 69-91.
- 8) Collis D.J., (1994), "How valuable are organizational capabilities?" Strategic Management Journal, 15, (winter special issue), 143-152.
- 9) Dosi, G. (1988), "Sources, procedures and micro-economic effects of innovation." Journal of economic literature, N°26, September, pp.1120-1171.
- 10) Dutraive V. (2008), « Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture veblenienne », Revue d'économie industrielle, 124 | 4e trimestre.
- 11) Grant R.M., "The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice", Long Range Planning, Oxford, Vol 30, n°3, pp450-454.
- 12) Jossierand E. (2007), "Le pilotage des réseaux: Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise", Revue Française de Gestion, n°170: 95-102.
- 13) Laroche Hervé et Nioche Jean-Pierre, (2006) « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue française de gestion, (1) n°160, pp. 81-105.
- 14) Larribeau, S. et T. Penard (2002), « Le commerce électronique en France : un essai de mesure sur le marché des CD. » Economie et Statistique, Paris, N°355-356, PP.27-46.
- 15) Jensen, J. C. et W.H. Meckling (1976), « Theory of the firm » managerial behavior, Agency costs and ownership structure, Agency Costs, and Ownership Structure », Journal of Financial Economics 3, n° 4, octobre.
- 16) Paulre B. « Enjeux et dilemmes de l'économie cognitive » Matisse – I.Sy.S. U.M.R. Université Paris 1 – C.N.R.S. N° 8595.
- 17) Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, vol. 69, p. 79-91.
- 18) Renard L., St Amant. G., Ben Dhaou S. (2006), " proposition de classification de l'approche basée sur les ressources » ASAC, BANFF, ALBERTA.

- 19) Renard L., St Amant. G., Ben Dhaou S. (2007), « présentation critique de l'approche basée sur les ressources » ACFAS.
- 20) Reix, R. (1995) « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise. » revue française de gestion, Septembre-octobre, PP. 17-28.
- 21) Rullani E. (2000), « Le capitalisme cognitif : du déjà vu ? » Multitudes, (2) n° 2, pp. 87-94.
- 22) Tremblay G.G. Et Audebrand, L., « Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir. » Note de recherche, N°13, Université du Québec.
- 23) Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management" Strategic Management Journal, 18 (7): 509-533.
- 24) Tinel B., (2004) « Que reste-t-il de la contribution d'Alchian et Demsetz à la théorie de l'entreprise ? » Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Econom, n° 46.
- 25) Vercellone C. (2008), « la thèse du capitalisme cognitif : une mise en perspective historique et théorique » in Colletis G. et Paulré P. (coord.) Les nouveaux horizons du capitalisme, Pouvoirs, valeurs temps, Economica, Paris, pp. 71-95.
- 26) Williamson O. E. (1967) "hierarchical control and optimum firm size" journal of political economy, pp. 123,138.
- 27) Winter S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", Strategic Management Journal, pp. 991-995.
- 28) Wernerfelt B. (1984), "A resource based view of the firm", Strategic Management Journal, pp. 171-180.
- 29) Weinstein O. et N. Azoula (2000), « Les compétences de la firme. » Revue d'économie industrielle. Vol. 93. 4^e trimestre. pp. 117-154.

❖ Ouvrages

- 30) Arrow K. et R. Nelson (1962), "Economy Welfare and the allocation of resources for invention. In the rate and direction of inventive activity." Ed, Princeton, university Press.
- 31) Arrow K. J. (2000), « Théorie de l'information et des organisations. » Ed. Dunod, Théorie économique, Paris.
- 32) Bearle A. et G. Means (1933) « The modern corporation and private property ». New York, Mac millan.
- 33) Boudjenah Y. (2002), « Algérie décomposition d'une industrie ». Ed. L'Harmattan.
- 34) Brooking A. (2000), "Corporate memory" Londres Thomson Business Press.
- 35) Dejoux C. et A. Dietric (2005), « Le management par les compétences. » Ed. Pearson Education. Le cas Manpower, Dareios.
- 36) Demsetz H. « l'économie de la firme » ed management et société, 1998.
- 37) Egidi M. et S. Rizzello (2003), « Cognitive Economics: Foundations and Historical Evolution », in Egidi M., Rizzello S. (Eds.), Cognitive Economics, the International Library of Critical Writings in Economics, Edward Elgar, Cheltenham.
- 38) Foray D. (2000), « L'économie de la connaissance », Paris, Ed. La Découverte.
- 39) Lamiri A. (1999), « Crise de l'économie algérienne ». Ed. les presses d'Alger.
- 40) Lestourne, J. et C. Sheffaes (2001), « Prospective stratégique d'entreprise. » Ed. Dunod.
- 41) Nelson R.R., et Winter S.G (1982), "an evolutionary theory of economic change" the Belknap press of Harvard university press Cambridge, Massachusetts and London, England.
- 42) Penrose E.T (1995), "The theory of the growth of the firm", 3rd edition, Oxford University Press Oxford, MA.
- 43) Penrose E. T. (1963), « Facteurs, conditions et mécanisme de la croissance de l'entreprise ». Ed. Homme et Technique.
- 44) Soete (2002) "The challenger and potential of the knowledge based economy in globalised world". In by Bengt-Ake Lundvall (Editor). Maria Jous Redriguer Editor.

45) Selznick P. (1957), "Leadership in Administration" Ed. Harper & Row, New York.

46) Walliser B. (2000), « L'économie cognitive », Ed Economica, Paris.

❖ Actes de colloques

47) Clévenot M. et D.Douyère « pour la critique de l'économie de la connaissance comme vecteur du développement, interaction entre les institutions, la connaissance et les IDE dans le développement » communication présentée lors du colloque international « économie de la connaissance et développement » XXIV journée du développement de l'association Tiers monde.

48) MIR (Ministère de l'industrie et de la restructuration) : Colloque sur la restructuration industrielle, 2, 3 mars 1999.

❖ Rapports et thèses

49) Amable, B. et P. Askenaza (2004), « Introduction à l'économie de la connaissance » contribution pour le rapport de l'UNESCO : construire des sociétés des savoirs.

50) CNES (Conseil national économique et sociale) : Rapports semestriels sur la conjoncture, 1994.

51) CNES (2007) : Symposium sur l'EFC en Algérie

52) Dieuaide P., Paulre B., Vercellone C. « le capitalisme cognitif » journées d'étude MATISSE, Université de Paris I. Non daté.

53) Dudezer A (2003), « La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation » thèse de doctorat, école centrale Paris.

54) MEDEF (1998) : Journée internationale de la formation. Deauville 1998.

55) Melbouci, L. (2003) « Rapport de recherche sur l'innovation technologique dans l'entreprise algérienne : dynamique, contraintes et perspectives », N°2, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

56) Melbouci L. (1999) « Evolution organisationnelle des entreprises publiques algériennes : cas de l'ENIEM ET DE L'ENEL ». Mémoire de Magister. Université de Tizi-ouzu.

57) Melbouci, L. (2007), « Création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique. » Thèse de Doctorat, Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

58) MIR : documents internes, 2002.

59) OCDE (1994), « FRASCATI Manual 93 ».

60) OCDE (1996), « la stratégie de l'OCDE pour l'emploi » vol 1 synthèse et conclusion.

61) OCDE (1996), « Economie fondée sur le savoir ».

62) OCDE (2003), « Tableau de bord de l'OCDE de la science, de la technologie et de l'industrie ».

63) OCDE et Statistique Canada (2000), « La littératie à l'ère de l'information » rapport final de l'enquête internationale sur la littératie des adultes ».

64) Sessi (2007), « les 4 pages : des statistiques industrielles. » N°239.