

La Création du Groupe SAIDAL (non affiliée à une SGP)

Fiche D'identification: SAIDAL/Groupe ³

Dénomination: Groupe industriel Saidal

Activités: Production et commercialisation de produits pharmaceutiques

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 Dinars algériens, dont la mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire. Pour rappel cette entreprise n'est affiliée à aucune SGP.

Sa vision réside dans sa capacité de se projeter dans le futur et assurer la position d'un laboratoire leader aux niveaux national et régional tout en perçant le marché international

Historique

La Pharmacie Centrale Algérienne a été créée en 1969 par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la

¹ Article 40 de l'ordonnance n° 01-04 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.

² Cela confirme le traitement du cas par cas des EPE

³ Source Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement

commercialisation des Produits Pharmaceutiques à usage humain. Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL.

A la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, sa branche production fut érigée en Entreprise Nationale de production Pharmaceutique par le décret 82/161, promulgué en Avril 1982. Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger. Le projet antibiotique de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986).

L'entreprise Nationale de Production Pharmaceutique avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et pour objectif d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien.

Elle changea de dénomination en 1985 pour devenir SAIDAL. En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie, parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par actions.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'Entreprise lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, la société SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues cette restructuration.

Partenariat et Exportation

Après l'avènement de la Loi sur la monnaie et le crédit en 1990 et la promulgation des premiers textes relatifs à l'encouragement des investissements étrangers en Algérie, SAIDAL s'est lancé de façon active dans le partenariat avec les grandes firmes internationales visant les objectifs suivants :

- Augmentation de sa part du marché local ;
- Intégration du groupe dans le marché régional et international dans le cadre de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC;
- Transfert technologique et acquisition de savoir-faire ;
- Préparation du Groupe SAIDAL à intégrer la recherche et le développement de nouveaux produits;
- L'élargissement de sa gamme de production et l'amélioration de leur qualité à des prix compétitifs

Accords industriels (joint-venture): ¹

Ils portent sur la réalisation, en commun avec des laboratoires étrangers et locaux, d'usines pour la fabrication des médicaments de leur gamme en Algérie.

Ces accords concernent les laboratoires suivants: Pfizer(USA), SANOFI Aventis(France), Groupement Pharmaceutique Européen, Spimaco (Arabie Saoudite)/JPM (Jordanie)/Acdima (ligue Arabe) et Dar Al Dawa (jordanie) et Solupharm(Algerie).

Exportation

Les marchés ciblés à court et moyen terme sont essentiellement ceux des pays *africains*, notamment les pays subsahariens, limitrophes, sans omettre ceux des pays arabes déjà conquis. Il s'agit de pays où des contacts ont été déjà pris avec un certain nombre de clients ou en voie de l'être tels que :

¹ Les détails se trouvent en annexes

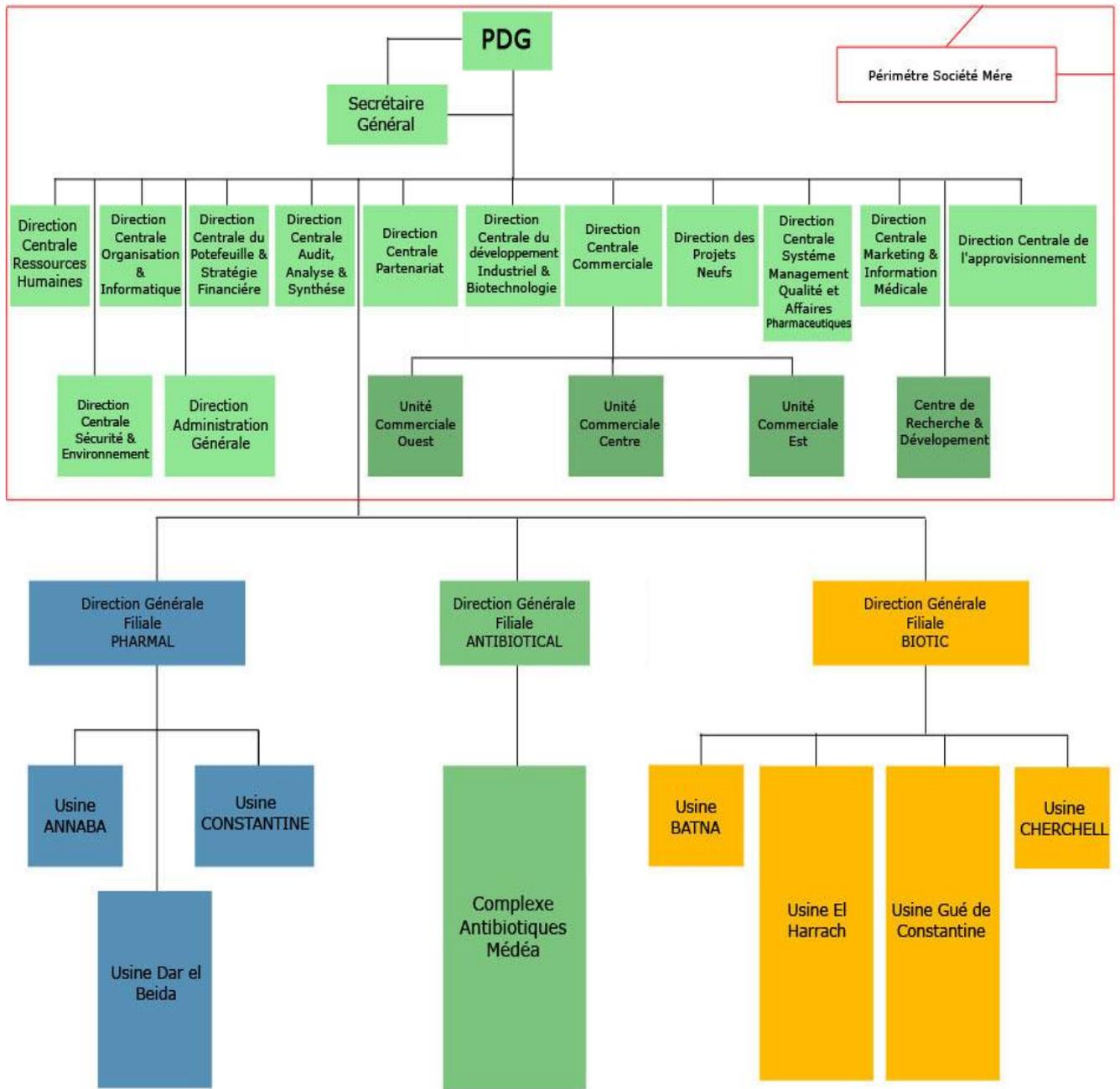
- Le Tchad, le Niger, le Mali, le Sénégal, le Burkina-Faso, le Togo, le Bénin, le Cameroun, le Congo, le Zimbabwe et la Tanzanie.

En ce qui concerne les marchés des pays arabes, nous citons :

- Le Yémen, L’Egypte, la Libye, le Maroc et le Soudan.

Des objectifs annuels sont fixés pour chaque pays ciblés, afin d’atteindre 5% du chiffre d’affaires annuel de Sidal à l’horizon 2010.

Organigramme du GROUPE SAIDAL¹



¹ Document officiel du groupe Saidal

Commentaires :

Le choix du groupe SAIDAL s'explique par le fait que c'est une des premières entreprises publiques qui est passé à l'autonomie avec succès , de plus elle a toujours eu une bonne santé financière , au temps de son appartenance au holding chimie-Pharmacie, elle a été la pionnière des entreprises publiques introduites en Bourse, c'est à cette période qu'elle a été érigée en groupe industriel, et à notre étonnement nous ne la trouvons pas dans le portefeuille de la SGP GEPHAC(pharmacie-chimie.

Donc une première déduction, c'est que les entreprises non affiliées sont celles qui n'ont plus besoin de l'assistance des pouvoirs publics, à fortiori celles qui ont besoin de l'intervention de leur tutelle pour les accompagner dans l'amélioration de leur gestion, de les orienter et de sauvegarder leur potentialités en les dessaisissant des branches d'activités non rentables ou qu'elles ne maîtrisent pas , sont celles qui restent affiliées à des SGP de leur secteur d'activités.

Donc le groupe SAIDAL active dans un secteur dit stratégique, il réalise profits sur profits, et il possède un bon système de management. C'est une des entreprises qui en générale a un certain monopole dans son domaine d'activité, monopole assuré par l'Etat.

A l'examen de l'organigramme du groupe SAIDAL, nous relevons que la structure la plus importante apparaît sous les traits de son PDG¹, ne dit-on pas dans la sphère économique et journalistique que SAIDAL est le succès d'un homme. C'est à Ali Aoun, ingénieur en chimie industrielle ayant, de surcroît, une longue expérience dans la gestion des entreprises du secteur, que le fonds de participation « Chimie-Pharmacie » avait fait appel en 1995, pour tenter d'éviter la faillite à l'entreprise publique de médicaments SAIDAL, qui se trouvait alors dans un état de déstructuration alarmant.

Au regard des résultats consignés dans les 12 bilans comptables et rapports de gestion mesurant les étapes parcourues depuis cette date, il est indéniable que Saidal a réalisé sous sa conduite un long chemin, au bout duquel l'entreprise a enregistré une prodigieuse expansion portée par la concrétisation d'importants investissements productifs, divers partenariats avec les plus prestigieux noms de l'industrie pharmaceutique mondiale et la mise sur le marché, y compris international, d'une très large gamme de médicaments. Une expansion, il bon de le rappeler, qui ne s'est pas toujours faite sans problèmes, tant la dynamique de production nationale impulsée par Saidal au

¹ Dans notre étude nous prenons comme référence l'ex-PDG Ali Aoun qui a marqué durant plus d'une décennie cette entreprise, il a cédé sa place depuis 2008.

secteur juteux du médicament, semble déranger de gros intérêts¹.

Nous remarquons que la société mère apparaît à peine, et nous ne comprenons pas ce que l'on n'entend par "sphère de la société mère" ! Le reste de la composante de la structure du dit groupe est assez significatif du potentiel de l'entreprise, de son activité de sa maîtrise de son métier et aussi du management moderne qui semble transparaître.

Paragraphe 4 : Des Expériences de Groupes Industriels

Il est de coutume chez les spécialistes économiques, chaque fois que le secteur public est l'objet de réformes et de reconfigurations de son système de gestion et de fonctionnement ainsi que de son schéma organisationnel, de chercher des similitudes ou des modèles de références à travers les expériences d'autres pays dans ce même domaine. La même tentative a été faite lors de l'apparition des holdings publics en 1995².

La presse nationale, par le biais de quelques articles de spécialiste dans le domaine des entreprises publiques ont d'une part insinué que la constitution des groupes industriels en Algérie, cherche à lancer le secteur public marchand sur la voix du modèle de développement issu de l'expérience coréenne des Chaebols³ dans les années 90. D'autre part on a décelé par la volonté étatique dans la recherche d'une politique industrielle performante bâtie autour de groupes publics, une forme de similitude avec la vague de nationalisations qui a touché la France dans les années 80 et qui a abouti à la constitution de la majorité des groupes industriels qu'on connaît actuellement.

Qu'en-t-il réellement de ces modèles de relance des économies de ces 2pays à des époques fort différentes par rapport au cas de figure de notre objet d'étude qu'on relaie depuis déjà 4chapitres et qui concerne une époque encore plus différente ? Nous allons examiner cela succinctement.

Le modèle coréen

Le développement de l'économie coréenne s'est appuyé sur de grands groupes industriels (chaebols) soutenus par la politique de croissance gouvernementale. La plupart des analyses économiques ont montré que l'organisation de type coréen a favorisé la croissance économique de la Corée (Amsden, 1997). Cependant, après la crise financière de 1997, les déficiences de la gouvernance d'entreprise et la diversification excessive des activités des chaebols sont jugées

¹ Grim N., « Sauvegarder le groupe Saidal », Article paru dans EL WATAN le 05.04.2007

² Voir chapitre 3, section1

³ Voir introduction de la deuxième partie

responsables de la crise, et les chaebols font l'objet de réformes.

Les groupes industriels (business groups) *sont considérés comme une collection de firmes, qui constituent des entités indépendantes au niveau juridique et comptable*. Toutefois, dans un groupe, les firmes sont liées entre elles par différents moyens formels et informels et elles sont gérées sous la coordination d'un entrepreneur unique, ce qui exclut de cette catégorie les firmes simplement liées par des alliances stratégiques à court terme, de même que les entreprises à structure parfaitement intégrée (Granovetter, 1998). Ces groupes sont souvent présents dans les pays en développement (Guillén, 2000).

Le chaebol est un groupe industriel coréen, dont l'actionnariat est dominé par le chef d'un groupe (chairman) et sa famille (plus précisément, la famille du fondateur), et dont les activités sont très diversifiées. La famille des chaebols bien que possédant directement un faible pourcentage de capital, contrôle les entreprises du groupe par le biais d'une structure pyramidale, d'actions avec des droits de vote différenciés et de participations intra-groupe. Elle gère chaque entreprise du groupe comme une division d'une firme multidivisionnelle (*M-form*) (Williamson, 1985). Les activités des chaebols se développent souvent dans des secteurs qui n'ont aucun lien avec l'activité d'origine¹.

La diversification des activités du groupe peut être expliquée par la recherche d'économie de coûts de transaction, d'économies d'échelle et d'économies d'envergure dans une certaine mesure. En particulier, l'entreprise peut chercher à économiser les coûts de transaction au moyen de l'intégration verticale. Toutefois, dans la mesure où les chaebols se diversifient verticalement et horizontalement dans des activités variées, et de plus dans des secteurs sans lien les uns avec les autres, nous avons besoin d'une explication qui aille au-delà de l'explication classique en termes d'économie des coûts de transaction, d'économies d'échelle et d'économies d'envergure (Guillén, 2000).

Jusqu'aux années 1980, en Corée, compte tenu de la politique gouvernementale de soutien au développement économique, et de l'imperfection des marchés, la diversification était une stratégie pertinente pour obtenir des aides et pour économiser les coûts de transaction. Les *chaebols* ont mis en place une intégration vers l'amont et l'aval ou bien ils se sont étendus dans des activités non apparentées. Par exemple, le groupe LG, le troisième groupe en Corée, a débuté son activité dans le

¹ Chang S.-J. et Hong J. (2000), « Economic performance of group-affiliated companies in Korea : Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions », *Academy of Management Journal*, vol. 43(3), pp. 429-448.

secteur cosmétique puis il a englobé la production de semi-conducteurs, et l'industrie des télécommunications¹.

Après les années 1980, le Gouvernement a commencé à réglementer les chaebols et surtout au cours des années 1990, la Corée s'est intégrée au marché mondial et le Gouvernement a dû ouvrir le marché intérieur aux entreprises étrangères. Face à cette situation nouvelle, les réactions des chaebols en termes de stratégies de diversification sont contrastées.

Face au changement de conjoncture extérieure, les groupes de grande envergure (les cinq plus grands groupes), qui s'étaient diversifiés dans les années 1980, ont cherché à améliorer leur performance ; ils ont renforcé la diversification liée et diminué la diversification non liée. En revanche, la diversification des groupes de petite taille a évolué en sens contraire : la diversification liée a diminué et la diversification non liée a fortement augmenté².

Cette analyse de la diversification du point de vue de la structure de propriété possède des implications pour la politique économique appliquée aux chaebols. Le gouvernement coréen limite la participation d'une entreprise au capital d'une autre entreprise affiliée (maximum 25 % de l'actif net). Les chaebols s'opposent à cette politique en raison des problèmes de financement liés au sous-développement du marché des capitaux et des risques de prise de contrôle par capitaux étrangers. Selon nos résultats, le Gouvernement devrait inciter les chaebols à assumer la responsabilité de leur gestion à l'aide d'un système qui permette de diminuer la divergence entre la propriété et le contrôle.

Le modèle français

On parle de néo colbertisme ou dirigisme pour qualifier les politiques d'interventionnisme menées par les gouvernements français dont le but recherche est de faire émerger à partir de la masse des petites entreprises françaises de grandes entreprises qui pourront reconstruire les infrastructures économiques et réaliser des économies d'échelle .le gouvernement français au sortir de la guerre qui des secteurs entiers de l'économie(énergie, transport ferroviaire, secteur bancaire...)dans le prolongement des premières nationalisation de l'avant-guerre avec la volonté de former des champions nationaux(EDF, SNCF.....).

l'Etat lance de grands projets TGV industrie nucléaire airbus etc... avec la mise en place du marché commun et la disparition des tarifs douaniers ales entreprises françaises sont confrontées à des

¹ Milgrom P. et Roberts J. (1992), « Economics, Organization, and Management », Prentice-Hall.

² Joon Tae Lee, « Déterminants des stratégies de diversification des groupes industriels coréens », *Revue d'économie industrielle*, n°117 | 1er trimestre 2007.

concurrents étrangers et l'état favorise les grandes entreprises, avec la volonté qu'augmenter le profil économique des entreprises les aiderait à gagner des marchés à l'exportation. la plupart des grands groupes français que nous connaissons sont nés de cette politique SNCF ,EDF ,Alcatel ,A l'atom ,Areva etc...¹

Les principes qui conduisent aux nationalisations de 1982 sont différents. Les nationalisations ont un caractère stratégique et interviennent dans des secteurs qui ne sont pas en difficulté, à l'exception de quelques secteurs comme la sidérurgie. En nationalisant simultanément des segments clés de l'appareil productif et du système financier, l'Etat se donne les moyens d'intervenir massivement et directement dans le fonctionnement de l'économie. Il s'agit d'orienter plus facilement les choix industriels et de réduire le poids des contraintes de court terme dans les décisions des entreprises.

Ainsi, la loi transfère à l'Etat la propriété de 5 sociétés industrielles parmi les plus importantes du pays (CGE, Pechiney, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain et Thomson), de 39 banques et de 2 compagnies financières (Paribas et Suez). D'autres dispositifs permettent à l'Etat de prendre le contrôle de plusieurs autres sociétés, dans des secteurs de base en crise (Usinor et Sacilor, par conversion de créances de l'Etat en actions) et dans des industries de pointe ou de technologie avancée, par des prises de participations ou le rachat de filiales (Matra, Dassault, Bull, filiales d'ITT en France). Les implantations sectorielles opposent l'ancien secteur public d'entreprises, concentré dans l'énergie et dans les transports, et le nouveau, davantage implanté dans la banque, les biens intermédiaires et les biens d'équipement. Cependant, le secteur public reste faible, voire marginal, dans les industries agricoles et alimentaires, les biens de consommation courante, les services marchands, le commerce et le BTP.

Pendant la période 1982-1985, le secteur public d'entreprises contribue au soutien de l'investissement et à la progression de la recherche industrielle. L'investissement des entreprises publiques représente ainsi en 1985 près de 35% de celui de l'ensemble des activités hors agriculture et leur valeur ajoutée atteint presque 20% de cet ensemble. En revanche, le secteur public d'entreprises voit ses pertes augmenter, en raison notamment des difficultés de la sidérurgie, de Renault et de CDF-Chimie.

La loi de nationalisation de 1982 fait passer 670 000 salariés du secteur privé au secteur public, soit par le fait de l'étatisation complète du capital des sociétés, soit par des prises de participation

¹ L'Algérie pourrait s'en inspirer pour faire émerger de grands groupes publics algériens performants.

majoritaire. Fin 1984, le secteur public d'entreprises atteint son point le plus haut avec près de 1,9 million de personnes, représentant plus de 10% de l'emploi salarié.

En quelques années, les termes du débat avaient changé¹. Les récents développements de la théorie économique ont ouvert de nouvelles pistes de promotion de la croissance économique. Il n'est plus question de nationalisation, de planification et de dirigisme. Innovation, compétitivité, attractivité sont les nouveaux éléments de vocabulaire de la politique industrielle. L'État entrepreneur a vécu ; l'État stratège, facilitateur, doit s'imposer. En mettant en œuvre la politique d'offre qui relança la croissance française.

Les pouvoirs publics semblent avoir renoncé à la «politique industrielle» et au «colbertisme» à la française. Depuis le tournant de la rigueur de 1983, les acteurs emblématiques de cette politique (le Commissariat au Plan, le ministère de l'Industrie, les grandes entreprises publiques) se sont effacés les uns après les autres. L'expression «politique industrielle», devenue synonyme de dirigisme et d'inefficacité, était presque devenue taboue... jusqu'à ce qu'en 2005, un éminent rapport, ne préconise une «nouvelle politique industrielle» et le renouveau des grands programmes industriels.

Pourquoi ? Parce que depuis l'adhésion de la Chine à l'OMC, en décembre 2001, la mondialisation a connu une brusque accélération. Sur la même période, on a observé une nouvelle phase de recul de l'emploi industriel - marquée par le phénomène des délocalisations - et un effondrement du solde commercial des biens industriels. Le spectre du déclin industriel nourrit les inquiétudes : la France va-t-elle devenir un pays sans usine ? Et il remet la question de la politique industrielle à l'ordre du jour. Depuis quelques années, les responsables politiques, économiques et syndicaux ne cessent d'en réclamer la mise en œuvre, on parle même d'un «patriotisme économique !

Conclusion :

A travers ces exemples illustratifs, nous avons tenté de montrer que les groupes industriels existent dans le secteur public même si à travers l'examen des différents textes législatifs relatifs à l'organisation des capitaux marchand de l'Etat (décret, ordonnance et lois), très peu de références y sont visibles. Nous avons toutefois relevé dans la « *Note d'orientation aux directoires des Sociétés de Gestion des Participations du 19 février 2003* » 3 fois l'expression de groupe ou ce qui s'en rapproche :

¹ Thibault G, 2008, Quelle stratégie pour la France face à la mondialisation, Technip.

-... « Quant au troisième principe, il porte sur la réorganisation des portefeuilles par le **regroupement d'entreprises** par filière d'activité au sein de structures légères, organisées en Sociétés de Gestion des Participations..... »

-..... « les tâches de chaque membre soit en direction de groupes **d'entreprises du portefeuille** ou bien de fonctions générales à couvrir telles la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la privatisation..... »

-..... « Recourir à la désignation d'administrateurs indépendants des directions des SGP ou de **groupes industriels**..... ».

Donc il ya eu bel et bien émergence de groupes industriels dans le secteur public quoique ouvertement les incessantes restructurations des entreprises publiques décidées par les pouvoirs publics n'ont jamais été explicite à ce sujet, cependant les schémas organisationnels proposés jusque-là ont laissé transparaître cette finalité.

Par ailleurs nous remarquons qu'il n ya jamais eu de modèle transposable, les modèles Coréen et Français ont leurs spécificités et leur histoire, et le modèle des Chaebols est loin de se rapprocher du cas Algérien, au contraire. On est plus en mesure de penser que l'expérience Française laisse paraître une ligne de conduite semblable en ce que l'Etat est au cœur de l'activité industrielle.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Abelio¹ dit que la spécificité du groupe vient beaucoup plus de ce à quoi il sert ou de ce qu'il permet, que de ce dont il est composé. Le groupe est formé pour la réalisation d'un objectif. On ne peut pas le définir à partir de sa morphologie² ; pas non plus à partir de sa structure. Il faut donc comprendre pourquoi il a été ainsi organisé. Ce qui nous a amené à dire que le groupe existe seulement parce qu'il est finalisé³.

Le groupe est constitué d'un ensemble d'éléments : la plupart des auteurs jusqu'ici présentées considèrent que ces éléments sont les sociétés juridiquement indépendantes. En fait, on doit désormais considérer qu'une division autonome, un sous- traitant, un co-contractant peuvent être considérés comme élément du groupe. Quels qu'ils soient, ces éléments sont en liaison les uns avec les autres : liaison patrimoniale, liaison financière ou liaison contractuelle. Et ces relations sont dotées de stabilité (ce qui ne veut pas dire qu'elles soient rigides ou définitives)⁴.

C'est alors qu'il faut nécessairement pour poser la spécificité du groupe, penser le concept de groupe de façon organisationnelle, car ce sont les qualités nouvelles qui émergent de l'organisation, née des interrelations entre éléments, qualités émergentes spécifiques de l'unité complexe qu'est le groupe.

La création de la structure du groupe s'inscrit dans l'histoire. Et, c'est pour cela qu'on a consacré notre démarche dans l'évolution organisationnelle. Dès lors qu'on s'interroge sur la création du groupe, le paradoxe précédent va se résoudre. Il s'agit de savoir si le *groupe a été sciemment créé en tant que tel ou s'est trouvé créé ?*

A l'origine du processus créateur du groupe, il n'y a pas la volonté d'un pouvoir managérial de créer une nouvelle structure, la structure de groupe ; *il ya la volonté de réaliser un certain nombre d'objectifs relatifs à l'entreprise. Le groupe n'a pas été sciemment crée en tant que tel.*

C'est à partir du moment même où le pouvoir managérial prend conscience que l'ensemble qu'il a créé constitue une entité spécifique, c'est à partir de ce moment qu'il ya groupe. *C'est la prise de*

¹ Abelio , op.cit.p.132.

² avec cette idée maitresse nous ouvrons la voie à l'éligibilité de la structure de groupe public en Algérie, qu'on a presque réfuté tout au long du chapitre 3.

³ Difficile de comprendre la finalité du groupe public en Algérie, tant les interférences autres qu'économiques y sont nombreuses

⁴ D'où l'idée qu'on a développé en étudiant le changement organisationnel dans les entreprises

conscience de l'apparition de propriétés spécifiques du groupe, de propriétés émergentes qui créent le groupe.

Et c'est précisément à partir de tous ces éléments que nous trouvons une justification adéquate au fait de considérer les nouvelles formes organisationnelles apparues dans le secteur public en Algérie comme structure éligible à la démarche de création des groupes industriels.

La finalité du groupe, c'est l'ensemble des qualités émergentes du groupe ; ces émergences sont à la fois « produits et synthèses » puisqu'elles n'apparaissent qu'une fois la structure de groupe existante¹ et « vertu de synthèse » puisqu'elles constituent par elles-mêmes la spécificité du groupe².

Le Choix de la SGP GICA ou des groupes SIDER et SAIDAL n'est pas justifié par le fait que nous les considérons comme performants, à aucun moment nous n'avons pris cela comme un critère d'analyse, il se trouve que parmi les différentes SGP que nous avons examinées et qui fournissaient un certain nombre de renseignements acceptables, notre choix s'est porté sur celles-là , pour la simple raison qu'elle nous semblait intéressantes du point de vue de son organigramme qui soulève quelques ambiguïtés mais qui fournissait aussi beaucoup d'éléments conformes à la vision que l'on s'était fait de ces structures-sous-tutelle.

Le Groupe SIDER qui possède une société Holding du même nom, donne une idée conforme à la notion de groupe de par sa diversification, de par la fonction distincte de la société-mère par rapport à ses filiales, quoique par la non-conformité de cette structure à l'Ordonnance n° 01-04 que nous avons examiné, soulève beaucoup d'interrogations.

Le Groupe SAIDAL nous démontre aussi qu'une fois qu'une entreprise publique devient performante donc qui a acquis un système de management lui permettant de gérer ses activités sans tutelle directe, elle peut bénéficier d'une autonomie réelle (non affiliation à une quelconque SGP) qui lui permet de pratiquer réellement la stratégie de groupe.

¹ Sautel O.op.cit.p.103

² Mariotti F. (2003), Gouverner l'entreprise réseau. Apprentissage de la coopération et exercice du pouvoir dans les réseaux de sous-traitance et de production distribuée, Thèse de doctorat en Sociologie Industrielle, sous la direction de D. Segrestin, Grenoble, UPMF