

UNIVERSITE D'ALGER 3

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES.**

THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION.

THEME :

**STRATEGIE D'ENTREPRISE ET RELATIONS
BANQUE-ENTREPRISE.**

PRESENTEE PAR :

MR. GODIH DJAMEL TORQUI.

SOUS LA DIRECTION :

DU PROFESSEUR ACHOUI NASREDINE

LES MEMBRES DU JURY :

BENISSAD MOHAMED HOCINE - PROFESSEUR - PRESIDENT

ACHOUI NASREDINE - PROFESSEUR- RAPPORTEUR

CHIHA KHEMICI - PROFESSEUR- EXAMINATEUR

BENDI ABDELLAH ABDESLAM - PROFESSEUR- EXAMINATEUR

TESSA AHMED -PROFESSEUR- EXAMINATEUR

**BENBELKACEM SOFIANE - MAITRE DE CONFERENCES A-
EXAMINATEUR**

ANNEE UNIVERSITAIRE 2013/2014

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>PREMIERE PARTIE : STRATEGIE D'ENTREPRISE ET RELATIONS BANCAIRES : LE CADRE CONCEPTUEL</u>	22
<u>CHAPITRE I</u> : Quelques comportements stratégiques des entreprises.....	24
1 : Les modèles d'analyse stratégiques et les limites afférentes aux modèles en question	24
2 : Les stratégies de référence de M. Porter.....	31
3 : La stratégie et la création de valeur pour l'actionnaire de l'entreprise.....	35
4 : Les stratégies bâties sur les compétences.....	36
5 : Technologie et analyse stratégique.....	41
6 : Les stratégies relationnelles.....	47
7 : La dimension stratégique de la relation banque-entreprise en économie de marché.....	49
8 : Quel positionnement stratégique pour l'entreprise algérienne face au foisonnement des méthodes d'analyse stratégique ?	
<u>Conclusion du chapitre I</u>	59
<u>CHAPITRE II</u> : Les stratégies de croissance externe, d'externalisation et enjeux du financement des entreprises	60
1 : Aspects succincts sur les modalités juridiques de la croissance externe de l'entreprise	61
2 : Fusion-acquisitions d'entreprise : un mouvement en expansion.....	63
3 : Stratégies d'externalisation des activités de l'entreprise.....	66
4 : Stratégies d'expansion d'une banque.....	69
5 : Les besoins des entreprises et l'offre des banques dans le cadre de leurs relations en Occident.....	73
6 : Les relations de long terme banque-entreprise : un exemple afférent au modèle Occidental	
7 : Les stratégies de croissance externe et d'externalisation : Modèles possibles pour l'entreprise algérienne.....	81
<u>Conclusion du chapitre II</u>	84

<u>CHAPITRE III</u> : Les stratégies d'internationalisation de l'entreprise et les incidences sur la relation banque-entreprise.....	86
1 : Les modalités de l'internationalisation.....	87
2 : Les raisons de l'internationalisation.....	90
3 : Développement, compétitivité, et fonctions internationales de l'entreprise	95
4 : Les effets induits de l'internationalisation bancaire sur la relation banque-entreprise....	97
5 : La mondialisation de la finance et ses répercussions sur la relation banque-entreprise	100
6 : La nouvelle réglementation bancaire internationale et ses conséquences sur la relation Banque-entreprise.....	106
7 : L'impact de la stratégie relationnelle banque-entreprise sur la croissance économique Mondiale.....	115
8 : L'internationalisation de l'entreprise algérienne : quelques scénarios possibles (cas d'une entreprise industrielle et d'une entreprise bancaire)	119
<u>Conclusion du chapitre III</u>	124
<u>Conclusion de la première partie</u>	127
 <u>DEUXIEME PARTIE : LA GESTION STRATEGIQUE : UN IMPERATIF MAJEUR POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE ET L'EFFICIENCE DE LA RELATION BANQUE-ENTREPRISE EN ALGERIE</u>	
<u>CHAPITRE I</u> : Quelle stratégie pour les entreprises algériennes face aux exigences de l'économie de marché ?.....	130
1 : Historique succinct sur la sociologie de pratiques économiques de l'Etat.....	131
2 : Les contraintes et difficultés à la bonne application des réformes afférentes au secteur public économique.....	135
3 : La problématique du financement bancaire de l'entreprise algérienne.....	148
4 : La stratégie de privatisation et les spécificités de la démarche algérienne par rapport aux Théories et aux modèles standards en la matière.....	155
5 : L'entreprise seul lieu de création de richesses où la nécessité d'une gestion stratégique	170
6 : Eléments d'une nouvelle stratégie de l'entreprise algérienne : Du management du prix de vente au management du coût de production.....	176

7 : Quelques pistes de réflexion en matière de gestion
stratégique.....181

Conclusion du chapitre I..... 193

CHAPITRE II : Quelles marges de manœuvres possibles pour une stratégie industrielle
nationale et relation banque-entreprise face à la mondialisation ?.....200

1 : Problématique d'ensemble.....201

2 : Les effets attendus et potentiels de la future adhésion de l'Algérie à l'organisation
mondiale du commerce (OMC).....201

3 : L'accord d'association entre l'Algérie et l'union Européenne (UE) et ses impacts sur
l'entreprise algérienne.....205

4 : Eléments pour un dispositif de mise à niveau et un plan de redressement de l'entreprise
algérienne.....209

5 : La libéralisation financière en Algérie est-elle la panacée pour une relation efficiente entre
la banque et l'entreprise ?.....222

6 : La stratégie des dragons Asiatiques est-elle transposable en Algérie ?.....232

7 : Nécessité d'un environnement économique adéquat pour la réussite de la stratégie
d'entreprise et des relations bancaires en Algérie.....235

Conclusion du chapitre III.....240

CHAPITRE III : Les perspectives en matière de stratégie d'entreprise et relations banque-
entreprise en Algérie..... 244

1 : Le développement des ressources humaines en Algérie : Un chantier vital pour inculquer la
culture du management stratégique dans les entreprises et mettre l'économie sur le chemin de
la croissance hors hydrocarbures.....244

2 : La refonte du système de l'enseignement supérieur : condition sine qua non pour
l'émergence d'un management efficient.....250

3 : Peut-on formuler la stratégie de l'entreprise algérienne à la lumière des résultats du dernier
recensement économique effectué par l'office national des statistiques (ONS) rendu public en
2013 ?.....262

4 : La stratégie d'entreprise en Algérie est-elle compatible avec la variante algérienne du
syndrome hollandais ?.....269

5 : Eléments de réflexion quant à la gestion stratégique pour des relations efficaces entre la banque et l'entreprise en Algérie.....	276
6 : L'efficacité institutionnelle : une nécessité vitale pour l'émergence d'une culture stratégique et entrepreneuriale en Algérie.....	287
7 : Quelques recommandations en matière de gestion stratégique pour un autre type de relations banque-entreprise en Algérie.....	287
8 : Les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et la diversification de notre économie nationale.....	295

Conclusion du chapitre III.....302

Conclusion de la deuxième partie.....306

TROISIEME PARTIE : CAS PRATIQUES DANS LE DOMAINE DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ET RELATIONS BANQUE-ENTREPRISE.....309

CHAPITRE I : Cas pratique afférent à l'entreprise privée Maghreb Emballage d'Oran 309

1 : Informations générales.....	310
2 : Identification de la problématique.....	311
3 : Analyse des informations de l'entreprise.....	311
4 : L'analyse du diagnostic interne et externe de l'entreprise	313
5 : Marché/concurrence et vision stratégique de l'entreprise.....	315
6 : Questionnaire ayant trait à l'internationalisation de l'entreprise et analyse des réponses orales y afférentes.....	316
7 : La synthèse du diagnostic.....	328
8 : Recommandations.....	329

Conclusion du chapitre I.....330

CHAPITRE II : Cas pratique ayant trait à l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM) 331

1 : Problématique et démarche retenue.....	331
2 : La stratégie est source de performance pour l'EPM.....	333
3 : La stratégie permet de s'appuyer sur les forces de l'entreprise et de pallier ses faiblesses	

4 : Quelques recommandations proposées à la direction générale afférentes aux fonctions suivantes : approvisionnements et opérations techniques de l'EPM.....	340
5 : L'avantage concurrentiel par les coûts au sein de l'EPM.....	341
6 : Questionnaire et conclusion sur le sondage effectué au sein de l'EPM.....	349
7 : L'EPM peut elle conserver l'avantage concurrentiel face à la concurrence des ports algériens et des ports Maghrébins en l'occurrence Tanger Med (Maroc) et Enfidha (Tunisie)	
8 : Recommandations générales.....	356

Conclusion du chapitre II.....359

CHAPITRE III : Cas pratique ayant trait aux stratégies relationnelles dans le cadre de la relation banque-entreprise (Exemple de la banque de l'agriculture et du développement rural : BADR/Agence principale d'Oran).....360

1 : Problématique.....	361
2 : Démarche suivie.....	361
3 : Questionnaire afférent aux attitudes et attentes des clients au niveau de la BADR d'Oran	
4 : Résultats et analyse du questionnaire.....	363
5 : Recommandations.....	365

Conclusion du chapitre III.....365

Conclusion de la troisième partie.....366

Conclusion générale.....368

Bibliographie.....374

Table des matières.....380

.

INTRODUCTION GENERALE

Au lendemain de son indépendance, l'Algérie pour affirmer sa volonté d'indépendance économique et de sa souveraineté nationale, a opté pour un modèle de développement socialiste, tourné vers l'intérieur et centré sur une forte industrialisation. L'un des grands axes de ce modèle de développement était la mise en place d'un vaste secteur public s'étendant pratiquement à tous les secteurs d'activité selon la stratégie de l'industrie industrialisante. En fait, La théorie des industries industrialisantes a été au cœur de la stratégie de développement en Algérie depuis 1967. Les principaux objectifs de la planification algérienne ont été les suivantes :-

- L'intraversion de l'économie et la rupture avec le schéma d'intraversion colonial ;
- L'articulation verticale des différentes branches de l'industrie ainsi que l'intégration de l'agriculture à l'industrie.

En fait, deux hypothèses de type historique sont invoquées à l'appui de cette stratégie de développement :-

- Il n'ya pas de développement agricole sans diversification industrielle ;
- La branche mécanique joue toujours un rôle central dans le processus de développement.

Aussi, cette stratégie repose sur la maîtrise de l'économie par l'Etat. La nationalisation des richesses et l'étatisation des moyens de production sont nécessaires à la mise en œuvre de la planification en tant qu'instrument d'organisation de l'action et d'intervention des pouvoirs publics, elle doit s'appliquer à tous les rouages de l'Etat (1).

La crise financière, découlant suite à la chute des prix des hydrocarbures de 1986 a mis en évidence l'impasse du modèle de gestion centralement administré de l'économie algérienne. En effet, l'Algérie subit à partir de 1986, les effets de la crise économique mondiale, les faiblesses structurelles de l'économie algérienne deviennent alors apparentes. La dette extérieure du Pays commence, quant à elle à poser sérieusement problème dans la mesure où la balance des comptes est soumise à de fortes tensions et les réserves de change s'amenuisent fortement, du fait de la chute drastique des recettes d'exportations. Une telle situation oblige l'Algérie de recourir au FMI qui préconise un plan d'ajustement structurel (2).

(1) Cette stratégie et la théorie qui la fonde ont fait l'objet de maintes analyses, voir dans ce cadre :-

-A. Rezig : Algérie, Brésil, Corée Du Sud. Trois expériences de développement, OPU ; Alger, 2006, PP : 81-131.

(2) M.E.H. Benissad : « l'ajustement structurel, objectifs et expériences » Ed ; Alim, Alger 1993. Egalement du même auteur : Stratégies et expériences de développement, OPU, Alger, 1985.

En fait, le monde économique en ce début de nouveau siècle se caractérise essentiellement par le triomphe de l'économie de marché et la domination de la pensée libérale sur les questions du développement économiques et partant de la recherche de la croissance. Ainsi, des réformes économiques sont engagées en Algérie avec l'appui des organisations monétaires et financières internationales en particulier le FMI.

Les réformes économiques dont l'objectif principal est la construction de l'économie de marché capable de développer l'esprit d'entreprise, d'améliorer la compétitivité de l'outil de production national, d'assurer le libre jeu de la concurrence et d'assurer la flexibilité de l'économie nationale, afin d'ajuster en permanence l'offre et la demande. Cette réforme économique profonde s'accompagne nécessairement de l'abandon de la planification traditionnelle des activités de production au profit de la décentralisation des décisions économiques **et donc de l'entreprise**. Elle a pour objectif de consolider les fondements de l'économie de marché et participer à l'éclosion d'un climat favorable à l'investissement, point faible de toutes les économies sous-développées. Le passage d'une économie centralement administrée à une économie de marché et entrepreneuriale se traduit indubitablement par une déstabilisation qui risque d'être dangereuse si n'est pas mis en œuvre une approche qui privilégie une analyse globale de type systémique qui rassemble l'ensemble des facteurs de transformation économiques, politiques et sociaux, mais aussi culturels et psychologiques. Car vouloir aller du plan vers le marché nécessite un renversement de la démarche politique, institutionnelle, économique et managériale. Il faut que notre Pays se débarrasse des techniques administratives et bureaucratiques de gestion de crise. En somme inventer, redécouvrir, ou réhabiliter l'entrepreneurship en cassant préalablement les comportements d'assistanat qui a généralisé l'Etat-providence en Algérie.

Face à ces nouvelles données, les entreprises algériennes doivent faire face à un challenge impératif, s'adapter ou être distancées par leurs concurrents notamment étrangers. **En fait, les réformes en question ont-elles apporté les fruits escomptés ?**

Confrontées à la nécessité d'une évolution rapide et permanente, les entreprises algériennes doivent apprendre à tenir compte tant des mutations industrielles et technologiques que des transformations sociales, culturelles et politiques. Aussi, l'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la **stratégie**.

Celle-ci prend en compte le changement tant au niveau de la réflexion qu'à celui des actes. Autrement dit, la réflexion stratégique dont le sujet d'analyse est l'entreprise évoluant dans son environnement, devient une nécessité et peut être une condition de survie pour les entreprises algériennes qui s'insèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent.

Actuellement, l'entreprise algérienne doit faire face à de nombreux et nouveaux défis, entre autres :-

- Le passage à l'économie de marché avec ses propres règles de fonctionnement et exigences ;
- L'ouverture sur le marché mondial avec ses conséquences et contraintes ;
- Un environnement complexe et turbulent ;

-Une clientèle de plus en plus exigeante demandant plus de valeur dans les produits et services à acheter.

Ces changements externes et internes auront des conséquences importantes sur l'entreprise algérienne (comme toute entreprise d'ailleurs) notamment en termes de réactivité, de flexibilité et de qualité. Donc, pour faire face aux nouveaux changements, l'entreprise algérienne a besoin d'un nouveau système de management, **donc d'une stratégie.**

Il s'agit donc de passer d'un management public et administré dominé par les interférences politiques et les ingérences de l'Etat à un management stratégique capable de permettre à l'entreprise algérienne de s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement interne et externe

Aussi, les cadres et dirigeants des entreprises algériennes ne doivent plus ignorer les modifications profondes des méthodes de management qui issues de quelques entreprises pionnières se diffusent désormais mondialement à toutes les entreprises modernes et les **transforment en profondeur. En clair, il est illusoire de parler de développement de l'entreprise algérienne, de sa productivité, de sa rentabilité sans application de stratégies.**

Les banques sont au cœur de l'économie. Parce qu'elle en est un acteur incontournable, une banque doit évoluer au même rythme que l'économie qu'elle accompagne. Parce qu'elle est le partenaire crucial des entreprises, elle doit suivre l'évolution de sa clientèle pour satisfaire l'ensemble de ces besoins. A l'heure de la mondialisation des économies et des marchés de capitaux, la banque apparaît comme le moteur de ce phénomène et doit, avant tous les autres acteurs, savoir s'adapter pour offrir des prestations répondant aux objectifs d'une économie de plus en plus mouvementée. Pour faire face à ce défi, les banques doivent mettre en place des stratégies. Face à leur position centrale dans l'économie ; la relation banque-entreprise revêt une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable. Cette relation doit être guidée par une stratégie.

Aussi, la banque étant elle-même une entreprise, ses activités doivent également reposer sur une stratégie. Pour s'en donner une, la banque procède en la matière comme n'importe quelle entreprise. Il s'agit pour la banque en Algérie de soutenir la relance économique dans tous les secteurs d'activités et de sécurisation des investissements. Les besoins du marché sont importants. Mais cela ne peut se faire que par une autre vision des entreprises et un autre type de relations que celles qui ont prévalu jusqu'à maintenant. Ces différentes préoccupations et choix proposés à réaliser et à poursuivre se traduiront concrètement comme nous l'avons souligné que par l'application de stratégies et une qualité de relations qui doivent s'établir avec les entreprises. Dans les Pays qui sont pleinement et de longue date établis dans l'économie de marché, les banques sont organisées pour s'assurer avec les agents économiques, des relations étroites, permanentes et multiformes. Nous considérons donc que la stratégie contribue à l'édification d'une relation étroite entre la banque et l'entreprise en Algérie, relation indispensable pour l'émergence d'une croissance durable.

Actuellement, Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et quelque fois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et **appliquer des stratégies**.

-Cependant, la stratégie dans une économie administrée a-t-elle le même sens, le même fondement, la même vision que la stratégie dans une économie de marché ?

Mais qu'est ce que la stratégie dans une économie de marché ?

La stratégie constitue l'ensemble des décisions et actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif.

En fait, l'environnement de l'entreprise présente des opportunités de marchés, de nouvelles clientèles mais aussi les menaces de la conjoncture, de la concurrence.

On peut établir quatre justifications à une démarche stratégique :

-Elle permet de renforcer la conscience des buts et la cohérence des comportements des acteurs qui constituent une organisation. La stratégie, c'est d'abord un discours commun qui définit un environnement concurrentiel (**dans quelles contraintes économiques évoluons-nous ?) un projet (comment allons- nous surmonter ces contraintes ?). Un avenir (que pensons- nous être dans les prochaines années).**

-La stratégie intègre ainsi les motivations individuelles dans une logique commune.

Elle permet de mettre au jour comment l'organisation crée de la valeur. Il ne s'agit pas de produire un discours quelconque, mais d'orienter les comportements, les savoir-faire ou les décisions vers un objectif commun à toutes les entreprises : La création de valeur.

-Elle permet de définir comment une organisation peut créer plus de valeur que ses concurrents. Nous sommes dans un monde où le système économique est concurrentiel où la valeur n'est réalisée que si elle trouve preneur sur un marché. Il s'agit donc pour une entreprise, non seulement de créer de la valeur, mais aussi de faire en sorte que cette valeur soit davantage reconnue que celle que ses concurrents produisent ;

-Enfin, la démarche stratégique permet de choisir les cibles de clientèles pour lesquelles l'entreprise entend créer de la valeur. En situation de contrainte, il n'est pas possible de tout faire bien, l'entreprise doit choisir des priorités et s'y tenir.

Les quatre éléments précédents peuvent se résumer en une phrase : la démarche stratégique donne de la cohérence à une organisation pour créer de la valeur dans un environnement concurrentiel qui la contraint de sélectionner ses priorités. Cependant,

ces quatre justifications ne sont pas indépendantes. Toute démarche stratégique possède deux éléments fondamentaux : l'intention stratégique et la rationalité stratégique.

L'intention stratégique exprime le choix d'identité de l'entreprise. Au nom de son identité, de son passé, de ses routines, de sa culture... les stratèges de l'organisation conforte la « raison d'être » de l'entreprise qui donne un cadre général à leur action. Dans la liste des quatre justifications ci-dessus, la première et la quatrième relèvent de l'intention stratégique. Se donner un projet commun et choisir de servir certaines cibles de clientèles sont les conséquences de décisions assumées par les stratèges, décisions prises parmi d'autres choix possibles. Par conséquent, ces choix ont bien sur leur rationalité et leur justification, mais au moment où ils sont effectués, ils tranchent dans un champ de possibles, et d'autres choix pourraient être aussi rationnels et justifiables

La rationalité stratégique concerne la deuxième et la troisième justification. En effet, l'environnement de l'entreprise et sa composition ne sont pas seulement le produit du choix. Il ya des faits, des éléments et des contraintes effectives qui existent indépendamment des choix effectués. Pour être plus exact, les contraintes existent parce que certains choix ont été effectués.

Toutefois, l'intention stratégique et rationalité stratégique ne sont pas opposées, ni exclusives l'une de l'autre. Elles se complètent pour constituer une démarche stratégique.

La justification stratégique d'entreprise donne une place essentielle à la création de valeur. **Mais qu'est ce que la valeur ?** Il est cependant difficile de définir ce qu'est la valeur. En effet, des générations d'économistes et de philosophes s'y sont essayées. Chaque approche rend compte plutôt de la conception de l'auteur sur les relations socio-économiques et sa vision de la société, que d'une définition canonique et universelle. Cependant, pour comprendre le mot valeur, il est utile à notre sens de se demander pour qui créer de la valeur ?

On distingue globalement, dans la littérature anglo-saxonne cinq parties prenantes (stakeholders) de l'entreprise. Ces cinq types d'acteurs participent d'une manière ou d'une autre, à la création de la valeur par l'entreprise :-

- Les clients qui achètent les produits de l'entreprise ;
- Le personnel qui apporte son savoir, ses compétences, son énergie et sa disponibilité ;
- Le banquier qui apporte de la monnaie ;
- La collectivité sociale (community) qui apporte l'éducation, l'ordre social..... ;
- Les actionnaires qui apportent leur épargne.

Chaque partie prenante attend une rémunération de son apport : du bien être pour le client, des salaires et de la reconnaissance sociale pour le personnel, des intérêts pour les banquiers, des impôts, mais aussi de l'emploi créé, des activités induites pour la

collectivité, et enfin des dividendes et plus values pour les actionnaires. Chacun récupère une part de la valeur créé par l'entreprise, et chacun la mesure selon ses propres critères et son utilité.

Dans une économie de marché, le client joue un rôle majeur. La stratégie consiste donc à répondre en trouvant et développant les sources de la valeur dans un environnement de compétition. Elle conduit à choisir globalement entre deux options élémentaires : l'avantage par les coûts et l'avantage par la différenciation.

Qu'en est-il de l'entreprise algérienne actuellement en matière de stratégie ?

Qu'en est-il de la relation banque-entreprise en Algérie ?

Peut-on encore adopter la même stratégie d'entreprise des années 70 ?

Le management de l'entreprise algérienne souffre d'une maladie congénitale. Née au lendemain de l'indépendance, l'entreprise publique a été conçue dans une vision strictement productiviste et longtemps mise à l'abri de la compétition. Dans ces conditions, elle ne pouvait pas développer un management moderne qui la prépare pour la compétition. De son côté, l'entreprise privée, qui n'émerge véritablement qu'au début des années 90, est encore jeune. A-t-elle eu le temps de concentrer les efforts nécessaires pour faire émerger des capacités de management efficaces ? Trouvant difficilement des managers professionnels sur le marché du travail, elle a souvent dû se rabattre sur des managers issus du secteur public. Les effets de sa maladie congénitale sont donc toujours à l'œuvre pour plomber le management de l'entreprise algérienne et prolonger sa fragilité.

Les Pays émergents qui ont enregistré les meilleures performances comme la Chine ou l'Inde ont su mettre en œuvre une stratégie de développement, et donc de réforme, tenant compte de leurs spécificités respectives. Aujourd'hui, il va de soi que l'Algérie doit également choisir son propre modèle de développement en adoptant une stratégie de réforme en conséquence. Un développement économique soutenu n'est possible que s'il existe de bonnes institutions, c'est-à-dire des institutions capables d'instaurer un environnement favorisant la création de richesses où l'entreprise constitue le Tallon d'Achille de l'économie, car c'est le seul lieu de création de richesses qui engendre de la croissance et donc le développement économique et social d'où l'importance de la stratégie de l'entreprise, car sans stratégie efficace, l'entreprise est vouée à l'échec et les répercussions négatives vont apparaître dans divers domaines : croissance, développement

Mais si la stratégie d'entreprise en Algérie semble aujourd'hui évidente d'une part, la relation banque-entreprise doit être guidée également par une stratégie adéquate d'autre part, cependant leur conduite constitue un exercice difficile, aussi, l'efficacité de la stratégie et les relations entre les deux acteurs économiques doivent reposer avant tout sur des préalables, entre autres :-

- Des réformes économiques efficientes ;
- Un environnement institutionnel et économique adéquat ;
- L'adaptation du système bancaire et financier aux nouvelles règles de l'économie de marché ;
- Au rôle dévolu à l'entreprise : la création de richesses ;
- Mettre fin à la confusion des rôles et des responsabilités entre : l'Etat, le marché et l'entreprise ;

- Une politique des ressources humaines qualifiantes ;
- L'émergence d'un système d'enseignement performant ;
- Une économie fondée sur la connaissance ;
- Un développement harmonieux des rapports entre le système de formation et la sphère des activités économiques ;
- Une mise à niveau des entreprises et des banques,
- A des leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre de la stratégie dont : la coupure du cordon de la rente pétrolière ;
- Une amélioration du climat des affaires.....

LES MOTIFS DU CHOIX DU THEME DE LA THESE.

Deux dimensions essentielles ont été à l'origine du choix du thème :-

-La dimension biographique : Nous avons exercé durant plus d'une vingtaine d'années dans différentes entreprises (industrielles, commerciales et bancaires). Nous avons constaté durant ces années des problèmes cruciaux ayant trait au management en général et à un manque de stratégie en particulier. En effet, notre modeste expérience nous a démontré que les entreprises algériennes souffrent d'un management archaïque dominé par des interférences qui nuisent à l'entreprise et où la culture de la rentabilité, de la productivité, de l'efficacité, du résultat n'étaient nullement à l'ordre du jour.

Avec l'avènement de l'économie de marché et l'ouverture sur le marché mondial, les entreprises algériennes doivent faire preuve de plus d'efficacité et de flexibilité et de développer un management stratégique capable de permettre à l'entreprise de s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement interne et externe, l'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie. Notre modeste expérience également dans le domaine bancaire, nous a permis d'analyser la relation banque- entreprise en Algérie, une relation que nous qualifierons de négative eu égard à ce que nous avons constaté durant plusieurs années, l'absence d'une stratégie claire entre les deux acteurs de l'économie nationale, la banque qui ne répond pas aux besoins de l'entreprise en matière de financement, de conseils, et d'autre part, les entreprises qui n'essayent pas de répondre à leurs préoccupations stratégiques . D'où le choix de notre thème afférent à la stratégie d'entreprise et la relation banque-entreprise en Algérie. Notre choix a pour ambition également de dresser un panorama des méthodes et des tendances du management moderne et de tenter d'expliquer comment réussir ces changements afin de défricher le terrain et d'orienter l'entreprise algérienne pour le choix des méthodes d'analyse stratégique qui deviennent aujourd'hui une condition primordiale de survie de toute entreprise et mettre en exergue également quelques recommandations pour un autre type de relations banque –entreprise en Algérie.

- La dimension bibliographique : Eu égard à la mondialisation économique, les entreprises du monde Occidental ont revu leur stratégie afin de s'adapter à ce nouvel environnement planétaire pour rester un élément moteur du développement économique. Dans ce cadre, beaucoup d'ouvrages ont abordé le thème ayant trait à la stratégie d'entreprise et la relation banque -entreprise qui insistent sur la mutation de l'environnement national et international et rend obsolète tout une gamme de pratique des entreprises dont l'absence de réflexion

stratégique et les invite à promouvoir de nouvelles méthodes de réflexion et à mettre en place de nouveaux instruments d'analyse stratégique qui permettent d'orienter l'action et la réflexion vers le devenir de l'entreprise. Les thèmes ayant trait à la stratégie d'entreprise et la relation entre deux partenaires d'un poids économique non négligeable en l'occurrence l'entreprise et la banque sont toujours d'actualité, ils n'ont pas perdu de leur pertinence comme l'atteste la conjoncture mondiale actuelle.

PROBLEMATIQUE :

Deux questions centrales sont au cœur de notre problématique :-

-Peut-on réellement inculquer la culture afférente à la gestion stratégique dans les entreprises algériennes et ce, dans un environnement économique miné par la rente pétrolière ?

-Comment la culture de la gestion stratégique dans le nouveau contexte qui caractérise actuellement l'économie algérienne, peut favoriser cette synergie banque-entreprise et la rendre économiquement profitable pour les deux acteurs et favoriser ainsi l'émergence d'une croissance durable ?

Notre problématique est subdivisée en plusieurs questions directrices :-

-Quelle bonne méthode d'analyse stratégique doit appliquer l'entreprise algérienne face aux exigences de l'économie de marché et en quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise et le moteur du développement économique et social ?
-Confrontées à la nécessité de définir une stratégie, les entreprises peuvent s'appuyer sur différents modèles d'analyse qui ont pour vocation d'aider à la prise de décision. En effet, depuis le milieu des années 60, on assiste à une prolifération de méthodes stratégiques à travers le monde, adaptées à des situations et à des modèles de croissance très disparates :-

-Quelles sont les modélisations couramment utilisées concernant la détermination des objectifs et la formulation stratégique ?

Considérant désormais un marché donné, que l'entreprise a décidé d'exploiter pour assurer son développement, l'entreprise doit déterminer avec quelle stratégie elle va le faire ? En définitive, quels sont les critères d'analyse stratégique qu'il convient d'appliquer ?

A la fois pour survivre dans un environnement concurrentiel et pour accroître ses parts de marché, l'entreprise algérienne doit mettre en œuvre une stratégie :-

- Cependant, quelles sont les contraintes afférentes à l'entreprise algérienne en matière de stratégie ?

- Quelles sont les perspectives pour l'entreprise algérienne dans le domaine de la stratégie ?

- Quelles sont les conditions pour la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise en Algérie ?

-Quels sont les impacts attendus sur la synergie banque-entreprise en Algérie ?

Autant de questions qui sous tendent la problématique afférente à la stratégie d'entreprise et la relation banque-entreprise, thème de notre thèse.

Pour résoudre cette problématique, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses

NOS HYPOTHESES :

Les deux hypothèses principales de notre recherche sont les suivantes :-

-L'existence de la rente pétrolière si elle n'est pas utilisée à bon escient peut constituer un frein au développement de la stratégie d'entreprise. La liquidation de la rente signifie tout simplement qu'il n'y a plus rien à accaparer car l'Etat n'aura plus rien à donner. C'est à ces conditions que peut intervenir dans les faits le changement de paradigme vers une économie de marché compétitive créatrice de valeur économique puis de valeurs tout court.

-Il s'agit pour la banque de soutenir la relance économique. Aussi, les relations entre la banque et les entreprises en Algérie doivent se traduire concrètement par une stratégie. La banque doit être compétente pour prendre en charge un projet dès sa conception initiale, l'étude de sa faisabilité jusqu'à maturation et son suivi permanent pour assurer sa pérennité. Les entrepreneurs doivent comprendre que le rôle d'une banque est d'être son conseil et son partenaire dans tous les domaines de son activité.

Nos hypothèses sont subdivisées également en plusieurs sous- hypothèses directrices.

- Face à la multiplication des méthodes d'analyse stratégique, l'entreprise algérienne en fonction de son activité, de sa situation par rapport à la concurrence, de son marché, de ses circonstances propres, doit choisir une méthode d'analyse qui lui convient, la finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise.

-Il existe des méthodes et modèles qui aident l'entreprise à élaborer et formuler sa stratégie. L'objectif de ces méthodes et modèles est de déterminer les centres d'activité stratégique qui doivent être développés, réorientés, mis en sommeil, et ce, pour une meilleure politique d'ensemble de l'entreprise.

-Les gestionnaires de l'entreprise algérienne doivent formuler une vision stratégique claire, sinon chaque élément tend à être considéré séparément, les décisions sont alors prises de manière isolée et parfois contradictoire ;

-Nécessité pour l'entreprise algérienne de se lancer dans la réflexion stratégique, seule façon de pouvoir s'adapter et survivre au contexte d'économie

de marché. Toutefois, un bon environnement économique favorise amplement la réussite de toute stratégie d'entreprise.

-Dans le contexte actuel évolutif, la banque est le centre de gravité. C'est dans le souci de gérer la banque au mieux et des intérêts qui lui sont confiés qu'il faudra agir. Aussi, les impacts attendus sur la synergie banque-entreprise en Algérie sont nombreux, ils vont permettre entre autres de réhabiliter la fonction de l'intermédiation bancaire pour asseoir une réelle dynamique de création de richesses, nécessaire à soutenir une croissance.

METHODOLOGIE.

En vue de vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages et documents pour faciliter notre recherche ayant trait à la stratégie d'entreprise et la relation banque-entreprise.

De même, que nous avons également opté pour une méthode synthétique qui nous a permis de résumer les différentes théories développées par des auteurs en rapport avec notre thème de recherche.

Ces exposés théoriques ; mes prédécesseurs les ont publiés sous forme d'ouvrages, d'articles.... Aussi, nous tenterons de les exposer dans notre thèse. Notre exposé théorique a pour rôle de renseigner sur les deux ordres de variable : la variable dépendante et la variable indépendante (l'objet-même de ma recherche et les facteurs à faire varier). Dans ce cadre, nous développerons nos analyses personnelles sur la stratégie d'entreprise en général et en Algérie en particulier et également sur la relation banque- entreprise notamment dans notre pays et ce, dans les différents chapitres et conclusions de notre thèse.

L'ensemble des définitions des concepts qui seront employés dans l'exposé méthodologique feront mon exposé théorique. La recherche bibliographique va nous permettre dans le cadre de notre thèse d'alimenter notre problématique et nos hypothèses de travail. Notre « coupure épistémologique » nous permettra de formuler des solutions et des recommandations quant à la stratégie d'entreprise en Algérie et sur la relation banque –entreprise. Nous tenterons en fait, dans notre partie méthodologique de développer certaines apports personnels quant à la concrétisation effective de la stratégie d'entreprise et pour un type de relations banque-entreprise dans notre Pays tout en contribuant modestement à l'amélioration et à l'approfondissement des connaissances à travers de nouveaux éclairages dans le domaine du management stratégique et des relations bancaires et ce, comme nous l'avons souligné ci-dessus dans nos différents chapitres et conclusions

Présentation du champ d'investigation

Nous avons tenté de mettre en application sur le terrain proprement dit le travail théorique que nous avons entrepris tout au long de notre thèse et ce, grâce à la recherche documentaire sur la stratégie d'entreprise et relations banque-entreprise.

Quant à la technique d'investigation sur le terrain, elle s'est réalisée au niveau :-
-D'une entreprise privée en l'occurrence Maghreb Emballage, une PME située à Oran ;

-De l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM) ;

-De la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) agence principale d'Oran.

Cette approche du terrain où se sont déroulés nos travaux de recherche pratique, avait comme objectif méthodologique : la vérification de nos hypothèses, afin que nous puissions répondre à nos interrogations et apporter des éléments de solutions, qui mèneront vers des recommandations.

Le premier cas pratique concerne l'entreprise portuaire de Mostaganem.

En réaction, aux différentes explications données dans le cadre de notre thèse. Nous posons la problématique suivante :-

-Quelle bonne méthode d'analyse stratégique doit appliquer l'entreprise portuaire de Mostaganem et en quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise ?

- Face à la multiplication des méthodes d'analyse stratégique, l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM) doit choisir une méthode d'analyse qui lui convient. Comment ?
Plusieurs domaines principaux ont guidé notre analyse diagnostic : le portefeuille d'activité, les moyens de l'entreprise (ressources humaines, matérielles et financières), position sur le marché portuaire.

Nous avons tenté de répondre à la problématique à travers deux éléments importants :-

- Le premier montrera que la stratégie engendre de la performance, et en cela qu'elle permet d'intégrer les analyses faits de l'environnement et des aspects internes aux décisions de L'EPM.

- Le deuxième considérera les conditions que la stratégie doit respecter pour rester une source de performance. Notamment, elle ne doit pas être figée et doit tenir compte des considérations liées à l'être humain.

- Est-ce que les différentes recommandations émises ont apporté les fruits escomptés ?

Pour répondre à la question, nous avons utilisé une méthodologie standard que nous avons adapté au cas de L'EPM :-

-Elaboration d'un questionnaire pour un sondage ;

-Réalisation d'interview afin de le personnaliser ;

- Finalisation du questionnaire ;

-Réalisation du sondage auprès des opérateurs économiques les plus importants qui travaillent avec l'entreprise dans les domaines de l'importation et exportations ;

- Analyse des réponses reçues ;

- Recommandations.

Une autre question a guidé également notre travail sur le terrain : Comment, L'EPM peut-elle conserver son avantage concurrentiel ?

Certes, à partir de 2012, les pouvoirs publics ont spécialisé certains ports, mais cette spécialisation va-t-elle durer éternellement ? Il s'agit à notre sens, d'une décision conjoncturelle, qui disparaîtra dans un avenir proche. On parle de plus en plus de la privatisation de la gestion portuaire. Une fois l'avantage concurrentiel construit, comment L'EPM peut-elle assurer sa pérennité ? Notamment, face à la concurrence des autres ports algériens, et les ports de Tanger Med (Maroc) (les frontières ne vont pas être éternellement fermées) et du port Enfidha (Tunisie). C'est à cette problématique, que nous nous sommes intéressés lors d'un conseil d'administration de L'EPM, en émettant plusieurs recommandations en ce sens.

-Le deuxième cas pratique concerne l'entreprise privée Maghreb Emballage, une PME grand leader national en matière d'emballage.

Ce cas soulève le problème des modalités de l'internationalisation de l'entreprise notamment dans le volet exportation. Face aux opportunités et menaces de l'environnement notamment les importations d'emballages, l'entreprise Maghreb Emballage veut choisir de s'internationaliser, c'est-à-dire d'étendre certaines de ses activités dans d'autres pays que celui d'origine. Le but de cette stratégie est notamment de mettre en valeur ses savoir-faire hors des frontières ou d'y trouver une source d'avantage relatif.

Le type de stratégie retenu peut être différent d'une entreprise à l'autre. Le recours au cadre théorique développé dans notre thèse et afférent à la stratégie d'internationalisation de l'entreprise nous a aidé à saisir la variété des situations à travers les types de stratégies d'internationalisation et à conseiller l'entreprise Maghreb Emballage en la matière.

La démarche retenue :

Cette étude de cas a constitué pour nous une méthode pédagogique fondée sur l'interaction entre le mode académique et celui de l'entreprise. Notre démarche a été la suivante :-

-Identification de la problématique : Quelle est la meilleure approche possible de l'entreprise Maghreb Emballage pour pénétrer le marché Mauritanien dans le cadre de sa future internationalisation ?

- Analyses des informations : Quels sont les produits de l'entreprise ? Quel est son portefeuille client ? Comment se présente la chaîne de valeur de l'entreprise ? Comment est organisée l'entreprise ? Comment se présente le diagnostic interne et externe de l'entreprise ? Quelle est la vision stratégique de l'entreprise ?

Relation banque- entreprise.

-Est-ce que, la banque dans laquelle est domiciliée l'entreprise, a apporté des éléments de réponses quant aux préoccupations de l'entreprise en matière d'internationalisation, en un mot est-ce qu'il existe une relation effective entre l'entreprise Maghreb emballage et sa banque ?

Nous avons par la suite, et ce, pour approfondir notre recherche, organisé un entretien directif avec les cadres de l'entreprise. A cet effet, nous avons établi un

un questionnaire canalisé par des questions qui orientent la réponse. Notre modeste expérience dans le domaine du commerce international (DPGS en commerce international) et plusieurs années passées dans le domaine bancaire (compartiment crédit et commerce extérieur) nous ont permis de réaliser un questionnaire propre au commerce international. Le questionnaire en question, et les réponses y afférentes nous ont dévoilé que les membres dirigeants de l'entreprise possèdent une culture à l'international.

Compte tenu, de la démarche d'analyse globale de l'entreprise, et les réponses au questionnaire, nous avons formulé des recommandations à même d'aider l'entreprise dans sa stratégie d'internationalisation.

-Le troisième cas a trait aux stratégies relationnelles dans le cadre de la relation banque-entreprise.

Nous avons évoqué dans le chapitre I de notre première partie, les stratégies relationnelles. Nous nous sommes intéressés à ce comportement stratégique car le management de la relation client constitue à l'heure actuelle une voie de compétitivité que les banques ont été amenées à explorer.

En Algérie, l'environnement bancaire subit inévitablement des changements. L'ouverture du paysage bancaire commence à modifier le comportement des entreprises et des ménages. Dans ce cadre, les banques publiques doivent pour leur part s'adapter aux changements induits par une clientèle plus exigeante. Ayant exercé durant plusieurs années dans le domaine bancaire, notamment à la BADR d'Oran, nous nous sommes intéressés à travers une enquête au problème de la stratégie relationnelle dans cette institution.

Notre problématique a été la suivante : Le management de la relation client dans le domaine bancaire constitue une voie de compétitivité que les banques sont amenées à explorer : Est-ce que la BADR s'intéresse à la stratégie relationnelle ? Est-ce que la BADR arrive à satisfaire et à fidéliser sa clientèle ?

Cette problématique ayant trait à la BADR, nous ramène à l'une de nos problématiques centrales de notre thèse :

-Comment la culture stratégique dans le nouveau contexte qui caractérise actuellement l'économie algérienne peut favoriser cette synergie banque-entreprise et la rendre économiquement profitable pour les deux acteurs ?

En fait, notre étude a pour objectif de déterminer le comportement des clients bancarisés par la BADR face aux prestations de services proposés par cette institution. Ma modeste expérience dans cette institution a démontré que la relation banque-entreprise n'était pas encore de mise. Toutefois, plusieurs années plus tard, est – ce que les relations en question se sont améliorées ?

Nous avons établi (Novembre 2013) en ce sens un questionnaire, pour réaliser le questionnaire en question, nous avons entamé ce qui suit :-

-Une évaluation des variables du marketing stratégique. Elle concerne les informations relatives à la perception du client sur les « quatre P » ;

- La population à étudier : Ce questionnaire, a été réalisé uniquement à l'agence principale de la BADR, car cette agence concentre à elle seule l'ensemble des activités et regroupe en son sein un nombre important d'entreprises

- L'échantillon : Par client bancarisé, nous avons choisi uniquement les entreprises qui ont un courant d'affaires important avec l'institution.
Le questionnaire comporte douze questions : questions fermées multi dichotomiques et questions semi-ouvertes.
Nous avons par la suite entamé l'étude et l'analyse des résultats, des recommandations ont été formulées en ce sens.

Aussi, et dans le cadre de notre recherche globale pour résoudre la problématique citée ci-dessus et vérifier nos différentes hypothèses, nous avons adopté une méthode classique. Notre thèse est structurée en trois parties intitulées respectivement :-

-Stratégie d'entreprise et relations bancaires : le cadre conceptuel.

-La gestion stratégique : un impératif majeur pour la performance de l'entreprise algérienne et l'efficacité de la relation banque- entreprise en Algérie.

-Cas pratiques dans le domaine de la stratégie d'entreprise et relations banque-entreprise

-Le premier objectif de la première partie est de mettre en lumière quelques réflexions sur la stratégie d'entreprise en général et mettre ainsi en exergue les méthodes appliquées et élaborées par les entreprises internationales et de comprendre pourquoi et comment évoluent ces méthodes d'une part, d'autre part mettre en évidence la relation-banque entreprise en mettant en relief la dimension stratégique de cette relation entre les deux acteurs en l'occurrence la banque et l'entreprise. Aussi, la première partie de notre thèse tentera également de vérifier nos hypothèses à travers le cadre théorique que nous aurons explicité. Le deuxième objectif est de défricher le terrain et de tenter d'orienter l'entreprise algérienne pour le choix des méthodes d'analyse stratégique qui deviennent aujourd'hui une condition primordiale de survie de toute entreprise et de mettre à profit l'expérience des pays développés en matière de management et de gestion stratégique tout en mettant l'accent sur l'importance de la relation stratégique entre la banque et l'entreprise.

- L'objectif de la deuxième partie est de démontrer que la construction de l'économie de marché et la mutation de l'économie capitaliste dans laquelle s'insère l'économie algérienne dictent aux entreprises de faire prévaloir la culture afférente à la gestion stratégique et aux relations banque-entreprise qui revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux acteurs incontournables dans le domaine économique. Toutefois, cette culture ne saurait être effective si certains paramètres bien définis ne sont pas mis en place : Institutions efficaces, réformes économiques adéquates, une économie fondée sur la connaissance, un développement des ressources humaines, un environnement économique efficace, un système éducatif performant.....

Cependant, avec une économie minée par la rente pétrolière, notre Pays peut-il développer cette culture ? La neutralisation de la variante algérienne du syndrome Hollandais s'avère nécessaire pour l'émergence d'entreprises

algériennes capables d'affronter la mondialisation et pour une efficacité de la relation banque-entreprise. Aussi, l'autre objectif de la deuxième partie est de répondre aux deux questions centrales de notre problématique

- L'objectif de la troisième partie est de mettre en exergue à travers trois cas pratiques l'approche du terrain en mettant en relief les concepts théoriques en matière de stratégie d'entreprise et relations banque-entreprise développés dans le cadre de notre thèse d'une part et apporter des éléments de solutions, qui mèneront vers des recommandations d'autre part.

Le message central de notre thèse est le suivant :-

- La rente pétrolière peut constituer un frein à la réflexion stratégique en Algérie.
- Sans réflexion stratégique, les relations entre la banque et l'entreprise en Algérie ne seront pas harmonieuses et peuvent constituer une entrave à la croissance économique.

Notre première partie est composée de trois chapitres intitulés respectivement :-

-Quelques comportements stratégiques des entreprises.

Le chapitre I décrit l'évolution historique des méthodes de management. Il situe d'une manière générale les outils classiques du diagnostic stratégique. Il s'intéresse aux stratégies de référence de M. Porter. Il évoque la stratégie et le rôle des actionnaires dans la stratégie d'entreprise dans le cadre du modèle de création de valeur qui reste aux USA notamment le fondement de systèmes de mesure de performance et de rémunération. Il met en relief également les impacts stratégiques de la technologie sur l'entreprise. De même qu'il tente de situer les stratégies relationnelles en expliquant que la stratégie des entreprises est également affaire de relations ; qu'elles se heurtent, qu'elles s'esquivalent ou qu'elles joignent leurs forces, les entreprises ne sont jamais indifférentes aux comportements de leurs adversaires-partenaires. Ce chapitre met également en relief le concept de compétence dans le cadre de la stratégie d'entreprise. Nous situerons les limites afférentes aux modèles stratégiques. Ce chapitre situe également la dimension stratégique de la relation banque-entreprise. Enfin, nous tenterons de répondre à la question suivante : Quel positionnement stratégique pour l'entreprise algérienne face au foisonnement des méthodes d'analyses stratégiques ?

-Les stratégies de croissance externe, d'externalisation et enjeux du financement des entreprises.

Le chapitre II tente de situer d'autres formes de stratégies en l'occurrence la stratégie de la croissance externe et d'externalisation. Il s'intéresse en fait d'une manière générale aux fusions et prises de participation eu égard à la globalisation financière et ses conséquences et à l'externalisation des activités de l'entreprise. Ce chapitre met également en évidence les stratégies d'expansion d'une banque, il met en relief également quelques fusions-acquisitions dans le

domaine financier en Occident. Il met en exergue les besoins de l'entreprise et l'offre des banques dans le cadre de leurs relations. Il situe les relations de long terme qui sont légion en Occident entre la banque et l'entreprise. Ce comportement stratégique peut constituer également un modèle pour l'entreprise algérienne, dans ce cadre, nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponses.

-Stratégies d'internationalisation de l'entreprise et les incidences sur la relation banque-entreprise.

Ce chapitre s'intéresse à la stratégie d'expansion internationale qui constitue sans nul doute une réponse essentielle aux nouvelles conditions de la compétition économique. Après avoir examiné, les différentes formes d'internationalisation, nous nous interrogerons, sur les raisons qui poussent à adopter l'une ou l'autre de ces modalités et le choix du mode d'internationalisation. Nous tenterons de mettre en lumière l'impact de l'internationalisation bancaire et sa relation avec l'entreprise. Ce chapitre aborde également la mondialisation de la finance et ses répercussions sur la relation banque-entreprise. Nous nous intéresserons également à la nouvelle réglementation bancaire internationale et ses conséquences sur la relation banque-entreprise. L'impact de la stratégie relationnelle banque-entreprise sur la croissance économique mondiale fera l'objet d'une analyse dans ce chapitre. Enfin, l'internationalisation de l'entreprise algérienne, à travers quelques scénarios possibles sera traitée également dans ce chapitre.

La deuxième partie de notre thèse est intitulée : La gestion stratégique : Un impératif majeur pour la performance de l'entreprise algérienne et l'efficience de la relation banque-entreprise en Algérie

Elle cerne essentiellement le cas Algérien et met ainsi en exergue les défis internes, nationaux et mondiaux auxquels l'entreprise algérienne et l'institution bancaire devront faire face.

Elle se compose de trois chapitres intitulés respectivement :-

- Quelle stratégie pour les entreprises algériennes face aux exigences de l'économie de marché ?

Ce chapitre examine d'une manière générale la rétrospective du management de l'entreprise publique algérienne. En fait, l'expérience algérienne pose dans sa nudité le problème des relations entre l'économie et la politique, problème interpellant la capacité de celui-ci à faire mouvoir l'appareil productif.

Après avoir situé l'historique ayant trait à la sociologie de pratiques économiques d'Etat, nous rappelons ainsi dans ce chapitre : une analyse rétrospective et un état des lieux des réformes économiques concernant l'entreprise publique qui a été et reste encore au centre des enjeux de l'économie algérienne. L'entreprise publique et la mesure de son efficacité a toujours fait l'objet de débats centrés principalement sur son statut dans la politique de développement économique et social. Mais, elle a en même temps cristallisé

contre elle des réactions de blocage aux motivations diverses : lutte de pouvoirs, contrôle des rentes et de répartition sociale. Aussi, ce chapitre tente d'établir le bilan des différentes réformes afférentes au secteur public et de situer les causes qui ont contribué à la faiblesse des réformes.

Ce chapitre tente également de situer la relation entre la banque et l'entreprise en mettant en exergue les lacunes du financement des entreprises via le système bancaire en Algérie et les différentes solutions mises en œuvre par les pouvoirs publics. Ce chapitre met également en relief d'une manière générale les contours théoriques du concept de privatisation et d'identifier les justifications théoriques de la privatisation de l'entreprise publique, de cerner les facteurs qui sous-tendent la stratégie de la privatisation en Algérie et d'analyser succinctement les lacunes en matière de stratégie de privatisation.

Ce chapitre met en relief également la capacité et la volonté à différencier et à choisir socialement et politiquement entre les propositions qui participent à la consolidation du projet industriel de l'Algérie et celles qui, en dernière analyse, ne font que consolider et élargir les accès à la rente. Pour l'Algérie cet enjeu est essentiel car il permettra ou non de faire émerger un entrepreneuriat compétitif de biens et de richesses marchande au lieu d'un secteur ayant un comportement essentiellement de recherches de rentes diverses. En fait, la rente constitue une source de rigidités et de gaspillages. L'existence de la rente a bloqué l'émergence d'entreprises championnes en Algérie.

Ce chapitre s'intéresse aussi à la création de richesses par l'entreprise. En fait, une stratégie efficace devra être une démarche globale qui s'appuie sur le marché corrigeant le cas échéant ses insuffisances ou ses déviations, et sur l'action de l'Etat régulateur et promoteur du développement économique et de la cohésion sociale.

Ce chapitre met également en évidence un point important concernant les éléments d'une nouvelle stratégie de l'entreprise algérienne. En effet, pour survivre face aux exigences et contraintes de l'économie de marché, l'entreprise algérienne doit s'inspirer des Pays qui ont une longue expérience de l'économie de marché pour gérer ses coûts et prix de revient au lieu de continuer à agir uniquement sur les prix de vente.

Enfin, quelques pistes de réflexion en matière de gestion stratégique seront mises en exergue dans le cadre de ce chapitre.

-Quelles marges de manœuvres possibles pour une stratégie industrielle nationale et une relation banque-entreprise face à la mondialisation ?

Ce chapitre tente d'examiner et d'évaluer les conditions, les contraintes et les opportunités offertes par l'ouverture de l'économie algérienne en direction de l'union Européenne et la future adhésion à l'organisation mondiale du commerce. Il n'est, à notre sens, pour l'Algérie, possible de recueillir les bienfaits de la mondialisation de son économie qu'aux prix d'investissements importants et compétitifs dans les activités de production de biens et services. Faute de quoi, le Pays restera un marché pour les excédents de production du reste du monde dont les achats ne seront financés que par la rente pétrolière. Le défi que posent ces accords est donc de nature stratégique : il faut tirer profit des délais et autres mesures transitoires que prévoient ces accords pour rendre l'entreprise algérienne(*) internationalement compétitive à travers des stratégies adéquates.

(*) Nous considérons que la banque étant elle-même une entreprise.

Ce chapitre met en évidence également les éléments pour un dispositif de mise à niveau et un plan de redressement de l'entreprise algérienne. Il met l'accent sur une problématique qui est la suivante : la libération financière est-elle la panacée ?

Il aborde les différentes réformes mises en œuvre par les pouvoirs publics dans le domaine de la finance.

Nous analyserons également l'exemple Chinois en matière de stratégie de sortie de crise, qui peut constituer un modèle à suivre en Algérie, pourquoi pas ?

Notre chapitre s'intéresse également, au miracle de la Corée du Sud, qui peut constituer un exemple à méditer.

Une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre, nous tenterons de mettre en lumière cet aspect important. Nous préconisons également la création d'un fonds souverain de développement afin de soutenir le développement national, en complétant notamment le rôle actuel des banques.

Enfin, ce chapitre met en relief les enjeux pour une réussite de la stratégie d'entreprise en Algérie, notamment un climat des affaires favorables à l'émergence d'entreprises championnes.

-Les perspectives en matière de stratégie d'entreprise et relations bancaires en Algérie.

Ce chapitre met en exergue la nécessité du développement des ressources humaines en Algérie et qui constitue un chantier vital pour l'émergence de la culture de la gestion stratégique et mettre ainsi l'économie algérienne sur le chemin de la croissance. L'entreprise algérienne a besoin d'un nouveau système de management. En effet, la stratégie d'entreprise ne peut s'opérer, si le facteur humain continue à être négligé et marginalisé. Aussi, il y a lieu de développer le sens et le sentiment d'appartenance complètement absent dans l'entreprise algérienne. Pour intégrer et s'adapter aux changements et améliorer la performance, les salariés de l'entreprise algérienne ont besoin de comprendre pour quoi et pour qui ils agissent. Ils ont besoin de sentir que leur poste leur appartient, de comprendre leur place dans l'entreprise. En fait, c'est dans un environnement qui favorise l'appartenance et l'identification qu'ils seront à même de prendre les meilleurs décisions à leurs postes et d'atteindre des niveaux de performance durable. Face aux changements internes et externes, l'entreprise algérienne doit opter pour un nouveau système de gestion dont l'objectif principal est de gérer la capacité d'adaptation aux changements, d'où l'importance du développement des ressources humaines pour une amélioration effective de la stratégie d'entreprise en Algérie.

Ce chapitre pose également la problématique afférente à la refonte du système éducatif qui est une condition essentielle pour asseoir un management capable de permettre à l'entreprise algérienne de faire face à la mondialisation.

Ce chapitre tente de cerner également la problématique du système de l'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités économiques. Il met en évidence l'économie fondée sur la connaissance qui exige une nouvelle règle de jeu. Penser autrement, plus large, en profondeur et en termes de résultat. Aussi, cela sous-entend des institutions modèles qui ont une vision

stratégique, ouvertes au dialogue et sur le monde et possédant des valeurs pro-changement.

En fait, l'analyse des expériences de développement industriel réussies de par le monde a logiquement placé la thématique de l'innovation au cœur de la stratégie industrielle. En effet, la création et la diffusion jouent un rôle central dans le mode de structuration des industries, dans la stratégie des entreprises et dans le choix de leurs formes organisationnelles et de leur management.

Cependant, une autre question qui nous semble importante est analysée dans ce chapitre et qui est la suivante : Peut-on formuler la stratégie de l'entreprise algérienne à la lumière des résultats du dernier recensement économique effectué par l'office national des statistiques rendu public en 2013 ?

En fait, en analysant, le recensement en question, nous constatons l'état de « bazarisation » de nos entreprises et de notre économie. Alors, dans ce cas peut-on parler de stratégie d'entreprise ? A nos yeux la variante algérienne du syndrome Hollandais est un handicap sérieux pour l'émergence d'entreprises algériennes d'une part, et d'autre part au développement de la culture de la gestion stratégique dans nos entreprises. En fait, la stratégie d'entreprise en Algérie est elle compatible avec la variante algérienne du syndrome Hollandais ? Nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponses. Nous préconisons la création d'une institution stratégique à l'instar de certains Pays développés, de même que nous mettons en relief la nécessité d'une administration experte dans le paysage institutionnel algérien, faute de quoi, toute stratégie ne sera qu'un vain mot.

Comme nous l'avons déjà souligné, une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les deux piliers fondamentaux d'un marché financier sont le système bancaire et la bourse des valeurs mobilières. Nous tenterons de mettre en lumière, cet aspect important et ce, à travers quelques éléments de réflexion quant à la gestion stratégique pour des relations efficaces entre la banque et l'entreprise en Algérie.

Nous préconisons quelques recommandations pour un autre type de relations banque-entreprise. Enfin, nous tenterons dans le cadre de ce chapitre de mettre en exergue les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et la diversification de notre économie nationale.

La troisième partie de notre thèse est consacrée à trois cas pratiques afférents à la stratégie d'entreprise et à la relation banque-entreprise.

Notre troisième partie se compose de trois chapitres intitulés respectivement :

-Cas pratique afférent à l'entreprise privée Maghreb Emballage d'Oran

Ce cas soulève le problème du diagnostic de l'internationalisation de l'entreprise, ainsi que du choix de la stratégie d'approche à mettre en œuvre. Cette entreprise qui a son siège social à Oran, nous a confié le soin de ce diagnostic, et nous a invité à lui proposer les modalités d'accès les plus pertinentes qui lui permettraient d'aborder en toute confiance le marché Mauritanien, et ce, dans

le cadre de notre cas pratique en relation avec le thème de notre thèse. Il s'agit donc d'un cas afférent à la stratégie d'internationalisation de l'entreprise. La problématique est la suivante : Quelle est l'approche possible pour pénétrer le marché mauritanien en matière d'emballage ? Est-ce que la relation banque-Maghreb emballage a été concluante ?

Nous aborderons dans ce cadre entre autres :-

- L'identification de la problématique afférente à cette entreprise en matière d'internationalisation ;
- Une analyse du diagnostic interne et externe de l'entreprise ;
- Le questionnaire afférent à l'entretien directif ;
- Les recommandations proposées.

- Cas pratique ayant trait à l'entreprise portuaire de Mostaganem.

Nous tenterons dans ce cadre de répondre à une question importante : « Quelle bonne méthode d'analyse stratégique doit appliquer l'entreprise algérienne et en quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise »

Autrement dit : « Quelle bonne méthode d'analyse stratégique doit appliquer l'entreprise de Mostaganem face aux exigences de l'économie de marché et en quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise portuaire de Mostaganem » et de vérifier sur le terrain l'une de nos hypothèses directrices

La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons à l'aide d'éléments théoriques, et d'exemples concrets tirés de l'entreprise portuaire de Mostaganem mis en exergue certaines recommandations afin que cette entreprise puisse atteindre une réussite et à être performante.

L'entreprise portuaire de Mostaganem devait définir les éléments de sa stratégie. Pour cela, elle devait opérer un diagnostic de ses forces et faiblesses.

Une entreprise a le choix entre plusieurs stratégies, les caractéristiques de ces stratégies sont bien différentes. Pour créer un avantage concurrentiel, nous avons préconisé entre autres à l'entreprise portuaire de Mostaganem, la stratégie de domination par les coûts qui a été explicité dans le chapitre I de notre première partie

-Il s'agit d'un cas afférent aux choix stratégiques. Il concerne, le positionnement de chacun des domaines d'activité stratégique (DAS). En effet, la théorie de Porter que nous avons explicité dans notre thèse, explique qu'il est possible de distinguer les stratégies génériques au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique et qui concerne les stratégies de prix qui consistent pour un DAS à proposer la même offre que les concurrents, mais à un prix inférieur. En tant que membre du conseil d'administration de l'entreprise portuaire de Mostaganem, nous avons parmi l'une de nos recommandations attiré l'attention sur cette stratégie, qui a été appliquée et qui a donnée des résultats bénéfiques pour l'entreprise portuaire.

Nous aborderons dans le cas de L'EPM :-

- La problématique et la démarche retenue ;
- Si la stratégie par les coûts développées dans le cadre théorique et mise en application au sein de L'EPM a apporté les fruits escomptés ?

- La conclusion du sondage effectué à travers un questionnaire au sein de l'entreprise
 - Les diverses recommandations émises pour un développement efficace de la culture stratégique dans l'entreprise ;
 - Quelle stratégie devra adopter L'EPM pour conserver son avantage concurrentiel face à aux divers concurrents internes et externes en prévision de la libéralisation de la gestion des activités portuaires ?

-Cas pratique ayant trait aux stratégies relationnelles dans le cadre de la relation banque- entreprise.

Nous avons dans le cadre pratique afférent aux stratégies relationnelles pris comme exemple le domaine bancaire où nous avons exercé durant plusieurs années. En effet, la stratégie relationnelle connaît un engouement certain dans les entreprises de services, la banque prend conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Et comment mieux connaître ses clients pour être plus réactif à leur demande ? La gestion de la relation client permet de répondre à cette question.

Quelles sont les attentes des clients vis-à-vis de leurs banques ?

Quels sont les moyens que doivent entreprendre les entreprises bancaires pour accomplir cette mission ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons entrepris une enquête au sein de l'agence principale de la BADR d'Oran et ce à travers un questionnaire établi à l'attention des entreprises domiciliées dans cette institution.

Aussi, et concernant les cas cités ci-dessus, nous avons tenté de mettre en application, ce que nous avons appris dans le cadre de nos recherches dans le domaine de la stratégie d'entreprise pour mettre en œuvre sur le terrain les connaissances acquises en matière de stratégie d'internationalisation de l'entreprise, les stratégies relationnelles et les stratégies de référence de M. Porter.

Notre conclusion générale mettra en exergue :-

- Une synthèse récapitulative de nos principaux résultats ;
- Une interrogation sur les perspectives de la stratégie d'entreprise en Algérie et relations banque-entreprise.
- Une reprise de la réflexion sur quelques questions qui restent en suspens : Il s'agit essentiellement du rôle de l'Etat dans le domaine de la stratégie d'entreprise et de la future configuration de l'économie algérienne.
- Un rapide état sur nos convictions sur le sujet afférent à la stratégie d'entreprise et relations banque-entreprise à l'issue de ce travail de recherche.

PREMIERE PARTIE : STRATEGIE D'ENTREPRISE ET RELATIONS BANCAIRES : LE CADRE CONCEPTUEL

Notre première partie a pour objectif de faire une synthèse sur les différentes stratégies qui peuvent orienter l'entreprise algérienne pour le choix des méthodes d'analyse stratégique qui deviennent aujourd'hui une condition primordiale de survie de toute entreprise d'une part et d'autre part mettre en exergue également le cadre conceptuel de la relation banque-entreprise.

Nous avons émis dans le cadre de notre thèse : une problématique subdivisée en plusieurs questions directrices ainsi que les hypothèses y afférentes.

Nous tenterons dans cette première partie de les vérifier dans un cadre théorique.

Aussi, les chapitres suivants composent notre première partie. Ils sont intitulés respectivement :-

- Quelques comportements stratégiques des entreprises ;
- Les stratégies de croissance externe, d'externalisation et enjeux du financement de l'entreprise.
- Les stratégies d'internationalisation de l'entreprise et les incidences sur la relation banque-entreprise.

Le chapitre I s'intéresse d'une manière générale aux modèles d'analyse stratégique qui ont pour objet de fournir un instrument d'appréciation de la situation stratégique de l'entreprise face à l'environnement et d'en déduire les orientations et les types de décisions qu'implique cette situation. Le moyen le plus ancien d'analyse stratégique est l'analyse de la concurrence.

En effet, la compétition est un facteur clé de la stratégie. Une entreprise ne peut envisager de continuer un métier ou une activité dans lequel elle n'est pas ou ne peut pas être compétitive, sans compromettre à terme sa survie. Les Arbitrages de ressources entre les différents métiers se feront en faveur de ceux où l'entreprise est, ou peut devenir compétitive face aux autres. Le tout est donc de mesurer la position concurrentielle par rapport aux autres. Cependant, évaluer sa position concurrentielle ne suffit pas pour arrêter sa stratégie.

Le but est d'identifier les variables stratégiques (part de marché, technologie, qualité du produit, concurrence...) pour chaque situation afin de pouvoir en décider des orientations nécessaires à la poursuite des objectifs de l'entreprise. Le système à modéliser est donc constitué :-

- de l'entreprise elle-même (produits, ressources, organisation...);
- et de l'environnement (concurrents, clients, fournisseurs...)

-Aussi, il existe des méthodes et modèles qui aident l'entreprise à élaborer et formuler sa stratégie. L'objectif de ces méthodes et modèles est de déterminer les centres d'activité stratégique qui doivent être développés, réorientés, mis en sommeil..., pour une meilleure politique d'ensemble de l'entreprise. **Nous tenterons d'explicitier les méthodes en question.**

-Toutefois, à partir des années 80, des vents économiques ont soufflé sur le monde du management stratégique et ont eu pour effet de repousser dans les derniers retranchements une bonne partie de la pensée normative en la matière : il s'agit de l'élaboration de la stratégie comme processus analytique : Les stratégies de référence de M. Porter .**De quoi s'agit-il ?**

-Un autre modèle stratégique est apparu aux USA, dans ce fief du capitalisme, c'est d'abord en termes d'actionnariat que s'exercera ce changement : la redécouverte du rôle des actionnaires dans la stratégie des entreprises. **Notre première partie s'intéresse à ce modèle.**

-La technologie est un facteur pris en compte dans les principaux modèles d'analyse stratégique. **Quels sont les impacts stratégiques de la technologie sur l'entreprise ?** Nous répondrons à cette question dans le chapitre I de notre première partie.

-La stratégie relationnelle constitue un autre comportement stratégique des entreprises. **Nous nous intéresserons à ce modèle stratégique.**

-Un autre modèle stratégique est apparu en Occident. Il s'agit de la stratégie bâtie sur les compétences : Nous expliquerons dans ce cadre :-

La modélisation des compétences, le cadre théorique y afférent et les objectifs qui conduisent à la mise en place d'un pilotage des compétences au sein de l'entreprise.

-**La dimension stratégique de la relation banque-entreprise en économie de marché sera abordée dans le cadre de ce chapitre.** Nous tenterons de mettre en exergue la dimension en question.

-Toutefois, les modèles d'analyse stratégiques possèdent des limites. Nous tenterons de les situer.

-Quel positionnement stratégique pour l'entreprise algérienne face au foisonnement des méthodes d'analyse stratégique ? Nous apporterons les éléments de réponses nécessaires quant à la question posée.

-Le chapitre II s'intéresse aux stratégies de croissance externe, d'externalisation et enjeux du financement des entreprises : En effet, la deuxième moitié des années 1990 a donné naissance à une nouvelle vague de croissance externe notamment les fusions-acquisitions. L'intensification de la concurrence internationale et la constitution de zones géographiques intégrées ont aussi favorisé l'essor des fusions transfrontalières de grandes entreprises. Aussi, les grandes entreprises internationales ont élaboré des stratégies en ce sens, notamment **les stratégies de croissance externe de l'entreprise et les stratégies d'externalisation.** Ce chapitre se penchera sur les stratégies en question. Ce chapitre s'intéresse également aux stratégies d'expansion des banques, nous tenterons également de mettre en relief quelques exemples afférents aux fusions acquisitions dans le domaine bancaire. De même, nous tenterons d'analyser, si ces stratégies peuvent constituer un modèle pour l'entreprise algérienne.

-Le chapitre III aborde un point important afférent à une autre démarche stratégique de l'entreprise : Il s'agit de l'internationalisation. En effet, l'activité en matière d'exportation des produits est, de en plus, liée dans un monde, dont l'interpénétration économique est devenue intense à l'investissement commercial et industriel à l'étranger. Nous situerons également l'internationalisation des banques et son impact sur le financement de l'entreprise. La mondialisation financière et ses répercussions sur les relations banque-entreprise feront l'objet également d'une analyse. Enfin, **Ce chapitre tentera d'identifier les enjeux de cette stratégie. Il identifiera quelques scénarios possibles pour l'entreprise algérienne. Nous avons mis en évidence dans ce cadre : le cas d'une entreprise industrielle et le cas d'une institution bancaire.**

CHAPITRE I : QUELQUES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES ENTREPRISES.

Différentes méthodes sont apparues dans l'ère de la **planification stratégique**, de même que d'autres méthodes sont apparues dans l'ère du **management stratégique**. **La planification stratégique** est apparue comme une nécessité face aux évolutions de l'environnement économique, social et politique de l'entreprise au cours des années 60 et 70. Elle repose sur trois idées-clés en l'occurrence :-

-Le management de l'entreprise doit être envisagé comme la gestion d'un portefeuille d'activités.

- Anticiper la rentabilité attendue de chaque activité ;

- Définir une stratégie par activité, c'est-à-dire choisir un plan d'action qui soit **adapté** aux objectifs, ressources et opportunités de l'entreprise ainsi qu'à sa position concurrentielle.

Ces méthodes mises en œuvre pendant les 30 glorieuses, ont été caractérisées par une domination des variables technico-économiques.

Les méthodes actuelles, donc du **management stratégique** requiert une gestion beaucoup plus évolutives des portefeuilles et activités. Ainsi, sont apparues de nouvelles méthodes et de nouveaux concepts pour prendre en charge les besoins évolutifs de la clientèle et améliorer la position stratégique de l'entreprise.

Les sections qui suivent s'intéressent donc à ces comportements stratégiques et à leurs limites

Nous signalons toutefois que dans notre section 2, nous avons mis en relief les stratégies de référence de M. Porter, aussi, le préalable nécessaire à toute démarche stratégique est d'identifier l'avantage concurrentiel possédé par l'entreprise, fondement sur lequel va reposer sa compétitivité. Pour porter, il existe deux grands types d'avantages qu'une entreprise peut détenir par rapport à ses concurrents avoir des coûts moins élevés ou avoir des produits différenciés. Par conséquent, son choix stratégique va dépendre de sa capacité à agir sur les coûts ou sur la différenciation. Dans ce cadre, nous avons lors de notre cas pratique afférent à l'entreprise portuaire de Mostaganem mis en évidence cette stratégie (*)

(*) Dans le cadre des méthodes apparues dans l'ère de la planification stratégique et du management stratégique, nous ne pouvons faire une recension exhaustive de ces théories, tâche impossible à réaliser dans notre thèse, au vu de l'importance de la littérature à ce sujet. Notre inclination personnelle nous conduit à mettre en relief les grandes lignes ayant trait aux méthodes en question. Aussi, le cas pratique que nous avons mis en exergue concernant l'entreprise portuaire de Mostaganem, nous avons privilégié les travaux de M. Porter : comment la stratégie peut-elle être source de performance pour l'entreprise ? A cet effet, les travaux de Porter, nous ont énormément aidé, notamment l'approche en matière de coûts.

1 : Les modèles d'analyse stratégiques et les limites afférentes aux modèles en question

La littérature attribue généralement le point de départ conceptuel de la démarche stratégique moderne à la business School de Harvard.

Quelles sont les grandes lignes des modèles ? Les paragraphes qui suivent vont nous éclairer.

1.1 Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group (BCG).

Cette approche a été conçue par le bureau de conseil Boston Consulting Group. En général le chef d'entreprise se trouve devant quatre cas de figure:-

-Il a une activité qui s'inscrit dans un marché en pleine croissance et son entreprise possède une part de marché intéressante ou tout fonctionne convenablement, le BCG qualifie cette activité de « STAR » ou d'activité étoile.

- le deuxième cas de figure est que l'activité se positionne dans un segment caractérisé par une faible croissance du marché avec une part de marché importante, cette situation est qualifiée de « Vache à Lait ». Il faut se maintenir dans ce segment vu que l'entreprise est en position dominante, certes il y a une faible rentabilité, mais l'évolution est favorable. Elle permet à l'entreprise de maintenir sa part de marché. Ce n'est pas rien.

- Une troisième possibilité existe, elle se caractérise par une faiblesse de la part du marché, mais avec une forte évolution de la demande. Cette situation est qualifiée de « Dilemme ». L'entreprise est contrainte d'améliorer sa part de marché par les moyens appropriés : investissements, amélioration de la qualité, politique commerciale adaptée, une meilleure communication pour améliorer sa part de marché.

- La quatrième possibilité se caractérise par un double handicap : faiblesse de la demande, part de marché insignifiante. C'est le « Point Mort ». Pour le bien de l'entreprise, c'est une activité à abandonner.

1.2 La méthode Mac Kinsey

La méthode BCG a été améliorée par la matrice élaborée par le bureau de conseil Mac Kinsey qui retient deux éléments fondamentaux :-

-L'attrait du marché,

- La position concurrentielle ;

L'attrait du marché s'évalue par des facteurs externes à l'entreprise, notamment : la taille du marché, son évolution, sa rentabilité, le climat des affaires, la stabilité politique et économique, l'intensité de la concurrence, la technologie....

La position concurrentielle est liée à des facteurs internes (les forces et les faiblesses de l'entreprise, sa part de marché, son évolution, la qualité du produit, les prix, les coûts...).

1.2.1 Détermination des segments (ou domaines d'activité stratégiques) (DAS)

La notion de "domaine d'activité stratégique" (DAS) est très proche de celle de segment stratégique du BCG. Les DAS sont des champs de bataille concurrentiels ; ils possèdent des règles de jeu propres, qui doivent être respectées pour remporter l'affrontement. Mais, chaque DAS se caractérise par la maîtrise de plusieurs facteurs clés de succès au lieu d'un seul (le coût) dans l'approche antérieure.

Au plan méthodologique, l'approche Mac Kinsey s'applique à des activités présentant au départ une certaine homogénéité sur le plan industriel et ou économique (groupe de produits utilisant une même matière première, destinés à un même usage, commercialisés sur une même marché, ...etc.)

1.3 : La méthode d'Arthur D Little.

La société de conseils Arthur D. Little propose un modèle de positionnement dont la grille d'analyse se structure à partir des variables suivantes :-

- La position concurrentielle est estimée en appréciant la force relative de l'entreprise, vis-à-vis des principaux facteurs clés de succès du segment. Selon l'importance de cette force, la firme sera considérée comme ayant une position : dominante, forte, favorable, défendable ou marginale dans le segment concerné.

La société de conseils A.D. Little, nous propose le tableau suivant :-

1.3.1 : Les positions concurrentielles possibles dans la méthode ADL

(*)

	Position	Caractéristiques
1	Dominante	- Est capable de contrôler le comportement de ses concurrents (en matière de performances ou de stratégie). - Dispose du plus vaste choix d'options stratégiques, indépendamment de ses concurrents.
2	Forte	Est capable de mener la politique de son choix, sans mettre en danger sa position à long terme.

3	Favorable	<ul style="list-style-type: none"> - Dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies. - A de très bonnes chances de pouvoir maintenir sa position à long terme.
4	Défendable	<ul style="list-style-type: none"> - A des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités. - Subsiste généralement du fait de la tolérance (volontaire ou non) des concurrents plus importants.
5	Marginale	<ul style="list-style-type: none"> - A des performances peu satisfaisantes, actuellement, mais à des possibilités d'améliorer sa position. - Peut avoir les caractéristiques d'une position meilleure, mais présente une faiblesse majeure.

(*) Source : M. Gervais : stratégie d'entreprise, Economica, Paris, 2001,p109

1.3.2 : Les prescriptions stratégiques

Dans la matrice ADL les prescriptions stratégiques sont moins tranchées s'inscrivent

dans des zones dont les contours sont moins précis (*)

		D	C	M	V
Position concurrentielle	D				
	F	Développement naturel			
	FAV			Développement sélectif	
	F				
	() M			Abandon	

D : Démarrage

D : Dominante

C : Croissance

F : Forte

M : Maturité

FAV : Favorable

V : Vieillesse

M : Marginale

Source : Stratégor ouvrage commun, Hautes Etudes Commerciales (HEC), Paris, 1988, page 121.

Commentaires :

- Le développement naturel qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage) ;
- On lui oppose le développement sélectif pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible, l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité ;
- L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

1.4 : La méthode PIMS

PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) est un syndicat mondial auquel adhèrent les entreprises qui désirent comparer leurs différentes performances et non seulement leurs ventes. Le PIMS est né d'un projet de collaboration entre la General Electric et la Harvard Business School en 1970. L'objectif initialement retenu était de découvrir les variables stratégiques qui influent sur le succès ou les échecs des produits offerts par la General Electric. Actuellement, des centaines d'entreprises participent à ce projet. Elles fournissent de nombreux renseignements sur leurs activités, leurs coûts et sur la concurrence. La rentabilité des investissements et la marge brute d'autofinancement sont les critères choisis pour évaluer l'impact d'une modification d'une variable stratégique. L'entreprise qui participe au projet reçoit plusieurs rapports qui l'éclairent sur la rentabilité moyenne d'une entreprise qui se trouve être dans sa situation (en quelque sorte sa norme) et l'impact d'une modification éventuelle, par la firme, d'une variable stratégique sur la rentabilité, de même que l'ensemble des décisions stratégiques qui optimiseraient son efficacité lui sont fournies. **Le PIMS est un sérieux instrument d'aide à la décision stratégique, mais il faudrait le compléter par des analyses qualitatives au niveau de la firme, donc de tempérer par les jugements des dirigeants.**

1.5 Méthode de la courbe d'expérience

La méthode précédente, à savoir le PIMS, montre que la variable principale influençant la rentabilité d'une activité donnée est la part de marché relative de cette activité. En effet, des volumes importants de production sont généralement associés à de fortes parts de marchés. Du fait des économies d'échelle liées aux volumes de

production importants, les coûts de production sont importants, ils sont généralement liés à ces volumes élevés de production et ils seront plus faibles chez les grandes entreprises que chez les petits producteurs. Le coût d'un produit baisse non seulement en fonction de l'accroissement des quantités produites, mais aussi, en fonction de sa production cumulée, depuis le début de sa mise en fabrication. Une telle théorie peut être qualifiée de classique car elle constitue l'essence même de l'approche des économies d'échelles qui a longtemps dominé le développement de la réflexion stratégique. Autrement dit, elle précise que le coût d'un produit ou d'un service donné tend à diminuer d'un pourcentage fixe lors de tout doublement du volume cumulé de production.

La théorie veut qu'une grande part de marché soit précieuse, car elle offre la possibilité d'accroître la capacité de production plus basse. L'entreprise, de cette façon, peut parvenir à des marges plus élevées à une meilleure rentabilité, et en conséquence, à une meilleure position concurrentielle.

En définitive, la courbe d'expérience donne comme orientations stratégiques :-

- Pour être le plus rentable, c'est-à-dire pour continuer à accroître son avantage concurrentiel, il faut devenir le leader en part de marché ;
- Les coûts des concurrents sont différents et le différentiel ne fait que croître grâce à une concentration croissante ;
- On aboutit ainsi, à une situation où quelques producteurs se partagent l'essentiel du marché, le dernier de ces productions crée un prix de marché qui laisse une marge confortable à ses concurrents mieux placés.

1.6: Méthode du cycle de vie du produit

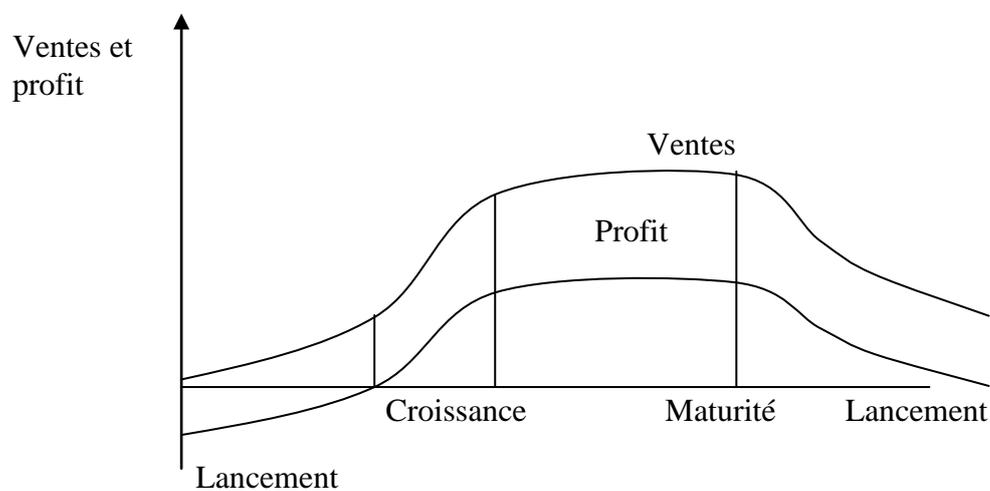
Le cycle de vie exprime l'évolution des ventes du produit au cours du temps. Dans sa formulation la plus courante, le cycle de vie du produit comporte quatre phases : "le lancement, la croissance, la maturité et le déclin".

Afin de pouvoir utiliser le cycle de vie du produit, comme instrument d'analyse stratégique, l'entreprise doit d'abord identifier la phase de chaque produit.

1.6.1 : Présentation de la méthode

Le cycle de vie reprend une idée communément observée dans la vie courante : le développement des organismes vivants suit une trajectoire qui passe par plusieurs phases : émergence, croissance, maturité et déclin qui sont les quatre principales étapes du développement. A ce sujet :-

- Certains utilisent le pourcentage des ventes pour déterminer les points de transition d'une phase à une autre ;
- D'autres considèrent que lorsque les ventes augmentent de plus de 10 % an, le produit est en phase de croissance, lorsque l'augmentation se situe entre 0 et 10 %, le produit est en phase de maturité. Lorsque la tendance annuelle devient négative, le produit est en phase de déclin ;
- D'autres experts suggèrent des indicateurs de phase différents, tels que le nombre de concurrents, le taux de changement technologique et la fréquence de modification des produits.



Source : Michel Hugues, Chef de produit, stratégie, méthodes outils, perspectives. Editions d'organisations, Paris, 2000, page 26.

Par ailleurs, étant donné que le produit n'est pas encore très connu, la concurrence demeure faible dans cette première phase.

- En phase de croissance, les ventes augmentent et le produit est de plus en plus connu et accepté par les consommateurs et par les distributeurs. L'accroissement des ventes associé à la diminution des coûts de production fait apparaître les premiers résultats positifs.

- En phase de maturité, le marché potentiel du produit est atteint, ainsi les ventes cessent de croître et est atteint un plateau où les besoins de remplacement déterminent le volume des ventes. Par ailleurs, de nouveaux produits apparaissent et concurrencent celui qui existe et les ventes n'évoluent plus.
- En phase de déclin : les ventes chutent car le produit est fortement concurrencé par de nouveaux produits de substitution. Le produit peut même devenir obsolète, si de nouvelles technologies permettant de satisfaire les besoins de la clientèle du produit apparaissent, ou si les goûts de la clientèle se modifient. Les résultats de l'entreprise baissent et les ventes continuent de chuter jusqu'à l'abandon du produit.

1.6.2 : Utilisation de la méthode du cycle de vie du produit

L'intérêt essentiel de la méthode du cycle de vie du produit est donc de rappeler à l'entreprise que ses produits ne sont pas éternels, et qu'ils doivent être remplacés par de nouveaux produits permettant d'assurer le renouvellement de l'entreprise et de mieux satisfaire les besoins de la clientèle. La position des différents produits de l'entreprise sur leurs cycles de vie respectifs constitue donc, un instrument de gestion de la gamme des produits de l'entreprise. Le cycle de vie du produit est l'une des méthodes les plus utilisées pour analyser les étapes successives d'une activité commerciale. Il schématise la courbe des ventes s'étalant dans le temps et ce, de la date du lancement jusqu'à ce que le produit soit retiré du marché.

1.7: SYNTHÈSE DE CES DIFFÉRENTES MÉTHODES

L'ensemble des méthodes présentées ci-dessus peuvent être regroupées en deux catégories :-

- 1.7.1 : Le modèle de croissance : L'idée de ce modèle de croissance (BCG, courbe d'expérience, MC Kinsey) est qu'une part de marché élevée permet de rationaliser la production sur la base de grandes séries, et d'arriver ainsi à baisser sensiblement les coûts unitaires de production et par conséquent à obtenir une capacité concurrentielle et une rentabilité élevée

- 1.7.2 : Le modèle de maturité : qui croise l'axe « maturité des produits » avec l'axe « parts de marché » permet d'évaluer la cohérence des produits de l'entreprise avec ses marchés. Il constitue une première tentative d'introduction du paramètre qualitatif dans l'analyse stratégique. **((3) pour plus d'informations également sur les modèles d'analyse stratégique, voir l'ouvrage de A.Hamadouche : Méthodes et outils d'analyse stratégique ; Edition Chihab ; Alger, 1997.**

Nous tenterons ci-dessous de mettre en lumière les limites concernant les différents modèles.

1.8: Les limites afférentes aux modèles d'analyse stratégique

Les modèles d'analyse stratégique ont donc pour objet de fournir un instrument d'appréciation de la situation stratégique de l'entreprise face à l'environnement et d'en déduire les orientations et les types de décisions qu'implique cette situation. Toutefois, ces modèles comportent des limites.

Les paragraphes qui suivent expliquent d'une manière générale les limites en question.

1.8.1 : Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group(BCG)

La principale limite de cette méthode est que les recommandations stratégiques qu'elle propose sont formulées en termes très généraux et difficile à traduire en actions concrètes. De plus, elle propose des recommandations très vagues (renforcement, maintien, segmentation..) et ne dit pas comment mettre en œuvre de telles orientations. La méthode BCG préconise des stratégies orientées surtout vers l'extérieur, oubliant toute dimension interne de l'entreprise. En d'autres termes, avec cette méthode l'attention est focalisée sur les concurrents.

Nous pensons que la méthode BCG s'adresse uniquement aux grandes entreprises diversifiées et ne concerne nullement les petites et moyennes entreprises.

1.8.2 : La méthode de Mac Kinsey et D. Little.

Comme dans la méthode BCG, les recommandations stratégiques sont formulées en termes très généraux. Sa philosophie pourrait s'exprimer par « ne faites pas ce que font vos concurrents, utilisez vos avantages concurrentiels pour vous différencier »

Le modèle M. Kinsey fait l'impasse sur la dynamique concurrentielle. Toutefois, les recommandations données par cette méthode ne doivent pas être considérées comme des vérités absolues et considérées comme les seules positions possibles, mais seulement comme des repères dans l'analyse et le diagnostic stratégiques.

1.8.3 : La méthode PIMS (Profit Impact Strategy)

La méthode PIMS se base strictement sur la rentabilité des capitaux investis ; ainsi, une question se pose : est ce que la rentabilité financière est le seul objectif de l'entreprise ? L'entreprise peut avoir d'autres objectifs tels que pénétrer de nouveaux marchés, améliorer la qualité de ses produits, sans oublier la rentabilité financière.

De plus, le PIMS tente de mettre la stratégie de l'entreprise en équation « que deviennent alors le flair et la ténacité des dirigeants, le facteur chance, l'incertitude fondamentale quant au succès ou à l'échec ?

1.8.4 : Méthode de la courbe d'expérience.

La méthode de la courbe d'expérience, précieuse en phase de développement est inutilisable en période de perturbations et de fluctuations car l'innovation technologique constitue un frein vigoureux à l'accumulation d'expérience et à contrario une telle accumulation est également un frein à l'innovation. Aussi, la méthode de la courbe d'expérience a ses limites, car l'entreprise qui cherche à maximiser sa part de marché tend à devenir plus rigide dans son fonctionnement et à perdre sa capacité d'adaptation, indispensable dans cet environnement changeant et turbulent. La souplesse et la flexibilité sont des facteurs stratégiques qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

1.8.5 : La méthode du cycle de vie du produit.

La méthode du cycle de vie du produit présente certaines limites. En effet, la principale difficulté du cycle de vie réside dans le choix du niveau d'analyse auquel, on doit se placer. La difficulté réside dans le fait que chacun de ces cycles se situe à des phases différentes. Avec l'évolution du progrès technique et les modifications des goûts des consommateurs, la durée de vie des produits est de plus en plus courte, par conséquent, il est difficile de l'utiliser comme méthode d'analyse stratégique à long terme. Une autre limite est à joindre à cette méthode lorsque l'on constate que les cycles de vie des produits ne respectent pas toujours l'évolution successive des quatre phases définies dans ce cycle. En effet, certains produits peuvent passer directement de la phase de lancement à celle de déclin.

La section suivante s'intéresse aux stratégies de M. Porter

2 : Les stratégies de référence de M. PORTER

Les vents économiques qui ont soufflé sur le monde du management stratégique au début des années 80 ont eu pour effet de chasser ou, tout au moins de repousser dans ses retranchements une bonne partie de la pensée normative en la matière.

Au début des années 80, **M. Porter** a introduit un renouveau important dans l'analyse stratégique des entreprises en élargissant le champ concurrentiel.

de l'industrie et la structure de la concurrence

Plus récemment, M. Porter propose un outil « la chaîne de valeur » qui permet à l'entreprise de diagnostiquer un avantage concurrentiel

2.1 : La chaîne de valeur de M. PORTER.

L'approche par la chaîne de valeur instaure au sein d'une organisation, la distinction entre les activités de soutien et les activités principales et tente de cerner les forces et les faiblesses par fonction. Elle cherche à évaluer l'impact de chaque fonction sur les coûts et son apport en valeur ajoutée et de les comparer par rapport à ceux de la concurrence et des entreprises les plus performantes.

Quelle est la fonction qui engendre un plus par rapport à la concurrence ? Quelle fonction constitue un frein et engendre des surcoûts ? Sachant que le but ultime est d'avoir un avantage concurrentiel, ce qui conduira à la réalisation d'un double objectif : D'une part, satisfaire le client en lui fournissant « un plus » par rapport à la concurrence et d'autre part, assurer à l'entreprise une marge.

Chaque activité de l'entreprise est à la fois cliente et fournisseur des autres activités, par exemple les magasins de stockage sont client de l'activité approvisionnement et son fournisseur de la production, l'activité vente est cliente de la production et fournisseur de l'activité finances et comptabilité....Il faut donc introduire au sein même de l'entreprise la rigueur pratiquée avec ses clients et fournisseurs externes.

Cette démarche conduira les dirigeants à délimiter les activités stratégiques qui fournissent, à des coûts moindres, une valeur ajoutée appréciable. La chaîne de valeur est une méthode qui permet de faire un diagnostic interne. Elle est défini par Porter comme « une chaîne d'activité permettant d'obtenir un produit valorisable sur le marché » M. Porter considère les fonctions liées à la gestion des ressources humaines, aux finances, à la comptabilité, à la gestion de la qualité, au service juridique et au développement comme des activités de soutien. Les fonctions de production, d'approvisionnement en matières premières, de ventes, de distribution, de service après vente....sont qualifiées d'activités principales. Pour identifier son avantage concurrentiel une entreprise doit examiner systématiquement, toutes ses fonctions, ainsi que leurs interactions. Cela revient à procéder à un diagnostic des différentes étapes de l'élaboration du produit. On aboutit à la mise en évidence de la chaîne de la valeur de l'entreprise.(4) **M. Porter : l'avantage concurrentiel, Dunod ; Paris ; 2003.Voir également l'ouvrage de K. Chiha : Finance d'entreprise ; Approche stratégique. Editions Houma ; Alger 2009 ; PP : 177-209.**

(*)

Activités de soutien	La chaîne de valeur					Marge
	Infrastructure de la firme					
	Gestion des ressources humaines					
	Développement technologique					
	Approvisionnement					
	Logistique interne	Production	Logistique externe	Commerce et vente	service	

(*) **Source : M. Porter : l'avantage concurrentiel ; Dunod, 2003, page 45.**

Cette méthode consiste donc comme on l'a souligné à décomposer un produit ou un service par ses fonctions principales et à envisager les solutions techniques ou organisationnelles appropriées pour comprimer son coût de production. Il s'agit donc d'analyser en détail la valeur créée à chaque phase de fabrication et de répartir les coûts totaux entre ces différentes phases : conception, production, vente et distribution.

La méthode d'analyse de la valeur s'applique aussi bien à la conception qu'à l'optimisation des systèmes (produits, procédés, organisation) avec pour objectif d'obtenir la satisfaction complète des utilisateurs au moindre coût.

En analysant de façon détaillée la valeur créée à chaque stade des cycles :

- Conception,
- Production,
- Vente distribution.

La chaîne de valeur recherche des logiques de segmentation du produit ou du procédé les plus adaptées à chaque stade. Cette méthode croise les produits ou segments stratégiques avec les moyens de production et débouche sur une remise en cause du découpage de l'entreprise. Dès que l'économie de marché a commencé à prendre de l'ampleur, les entreprises ont ressenti la nécessité d'optimiser les coûts et les performances de leurs produits et services. Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, il faut identifier la chaîne de valeur permettant d'être compétitif dans le secteur étudié, puis cerner les atouts que possède la firme à l'intérieur de celle-ci, en respectant les principes suivants :-

- Les activités créatrices de valeur doivent être séparées lorsque :-
 - Elles sont régies par des mécanismes économiques différents ;
 - Elles ont un impact essentiel sur la différenciation ;
 - Elles représentent une fraction importante ou croissante des coûts ;
- Les activités créatrices de valeur seront regroupées chaque fois si :-
 - Elles se révèlent peu importantes ;
 - Elles reposent sur des mécanismes semblables.
 - Elles reposent sur des mécanismes semblables.

2.2 : Utilisation de la chaîne de valeur pour repérer les sources de l'avantage concurrentiel

Pour **M. Porter** il s'agit :-

- De trouver la chaîne de valeur appropriée et affecter des coûts et des actifs aux différentes activités qui la composent ;
- Si l'objectif est d'obtenir un avantage de coût, il faudra alors analyser le comportement des coûts de chaque activité ; A veiller, également, à ce que la valeur créée soit perçue par le client.
- Déterminer le coût relatif des concurrents et les sources des différences de coût. Cette étude demande de repérer la chaîne de valeur des concurrents puis d'attribuer des coûts et des actifs aux activités recensées.

Il explique également que si l'objectif est d'obtenir un avantage par différenciation, il s'agira donc, pour l'entreprise de cerner la chaîne de valeur du client et la hiérarchie de ses clients d'achat.

2.3:Limites de la méthode de l'analyse de la valeur.

La méthode d'analyse de la valeur est centrée davantage sur l'intérieur de l'entreprise que sur son environnement, ainsi elle peut d'une part, déboucher sur une remise en cause totale de l'organisation de l'entreprise, avec comme conséquence une résistance au changement du personnel, d'autre part, elle risque d'ignorer l'analyse de l'environnement, laquelle analyse est importante et nécessaire pour formuler toute stratégie.

Cependant, nous considérons que l'approche de M.Porter est une démarche organisée d'analyse qu'un modèle. Les concepts de groupe stratégique et de chaîne de valeur constituent encore à notre avis des techniques qui demeurent d'actualité pour segmenter l'offre et détecter les principales sources d'avantages concurrentielles.

La section 3 aborde une autre forme de stratégie, que nous tenterons de situer ci-dessous.

3 : La stratégie et la création de valeur pour l'actionnaire de l'entreprise.

Au début des années 80, le monde des affaires se met à changer rapidement.

L'Amérique en particulier, après un réveil douloureux eu égard à la douce torpeur des années 60 et 70. Les entreprises s'aperçoivent que d'autres concurrents, souvent japonais, ont conquis leurs marchés. Celles-ci réalisent que leur attitude n'est plus adaptée aux besoins de restructuration rapide née du nouvel environnement.

Dans ce fief du capitalisme que sont les Etats-Unis, c'est d'abord en termes d'actionnariat que s'exercera ce changement. La naissance d'un phénomène important allait faire son apparition : la redécouverte du rôle des actionnaires dans la stratégie d'entreprise.

De quoi s'agit-il ? Ce qui suit s'intéresse à ce modèle.

Créer de la valeur pour l'actionnaire, c'est faire en sorte qu'il obtienne une plus value boursière de ses capitaux investis. A cet effet, les fonds de pension, les compagnies d'assurance et les associations de petits porteurs sont devenus de plus en plus exigeants dans ce domaine.

Aussi, les entreprises cotées en bourse en Occident, en général, doivent faire croître la valeur pour l'actionnaire, sinon l'équipe dirigeante encourt le risque d'être changée, soit par les actionnaires, soit par une offre publique d'achat. Cette obligation d'augmenter la valeur indépendamment de l'environnement économique est d'autant plus délicate à réaliser que la pression concurrentielle s'est accrue sur les sociétés cotées.

Avec la mondialisation des marchés, les avantages compétitifs sont moins durables. Le modèle de création de valeur pour l'actionnaire reste la base de nombreux systèmes de planification et souvent le fondement de systèmes de mesure de performance et de rémunération. Les actionnaires constituent un groupe de pression de plus en plus organisé et exercent leur pouvoir de manière directe sur les

dirigeants de société. On estime qu'aux Etats-Unis, en particulier, les actionnaires constituent le nouveau syndicalisme, imposant aux PDG nombre de mouvements stratégiques ou financier.

3.1 : Une approche critique de la stratégie de la création de valeur

Les mesures de la création de valeur reposent sur l'hypothèse implicite qu'il y a identité entre valeur de l'entreprise et valeur actionnariale. Cependant, une gestion fondée uniquement sur la mesure de la valeur actionnariale méconnaît le fait que les autres parties prenantes supportent le risque résiduel. Il peut en résulter un sentiment de mécontentement au moment du partage de la rente, ce qui accentue les conflits d'intérêts et induit une baisse de la productivité. De plus, les salariés ont un rôle déterminant dans la formation d'une valeur. Si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle a des compétences avérées. Il faut donc s'interroger sur la nature de l'entreprise moderne, des pouvoirs qu'elle renferme et des finalités que ses dirigeants poursuivent effectivement .

La section suivante s'intéresse à un autre courant stratégique.

4 : Les stratégies bâties sur les compétences.

La compétence est un savoir faire ou une technologie spécifique à l'entreprise et susceptible d'offrir une réelle valeur ajoutée au client. Elle découle directement et essentiellement des processus de fonctionnement et des savoirs- faire maîtrisés par les salariés. Dans le cadre de **cette section**, nous donnerons un aperçu global sur le concept de compétence à travers **les paragraphes suivants** intitulés respectivement :-

- **La modélisation des compétences : le cadre théorique ;**
- **-Les stratégies bâties sur les compétences dans le cadre de l'économie mondialisée ;**
- Les objectifs conduisant à la mise en place d'un pilotage des compétences.**

La notion de compétence devient plus adaptée aux exigences de flexibilité, d'un système socio- technique de production, que celle de tâche qui correspondrait mieux à la segmentation taylorienne des processus de fabrication .L'année 1989 marque l'arrivée tonitruante d'une nouvelle famille stratégique fondée autour de C. K. Prahalad et G. Hamel (5). Prahalad et Hamel publient, un article, intitulé " les pôles de compétence ". De cette série, naîtra un courant conceptuel.

(5) C. K. Prahalad : Professeur à la Business School, Université du Michigan (USA)

G. Hamel : London Business School

4.1 : Modélisation des compétences : le cadre théorique.

Le concept de compétence dans les sciences de gestion a émergé presque simultanément des domaines du management stratégique et de la gestion des ressources humaines.

Ainsi, le management stratégique s'intéresse à la gestion stratégique des compétences Organisationnelles (niveau macro), la Gestion des ressources humaines (GRH) à la gestion des compétences individuelles (niveau micro).

Les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise qui en est dépositaire.

D'autres théories ont vu le jour, notamment celle ayant trait à l'intention stratégique et les pôles de compétence, que nous allons décrire ci-dessous

Prahalad et Hamel publient, un article, intitulé « les pôles de compétence ». De cette série, naîtra un courant conceptuel.

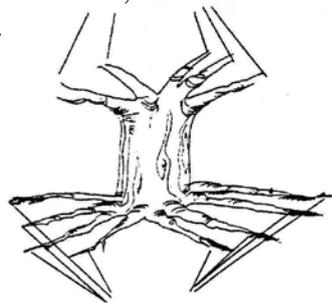
4.1.1 : Les pôles de compétence et l'architecture stratégique.

Selon G Hamel et C K Prahalad , le concept de pôles de compétence est fort simple.

Chaque entreprise possède un certain nombre de compétences organisationnelles ou technologiques qui reflètent le savoir-faire collectif de l'entreprise et qui peuvent être déployées de manière à offrir des fonctionnalités uniques sur le marché.

L'originalité du concept et de faire exploser le concept de segmentation stratégique. Désormais, la guerre entre concurrents ne s'effectue plus segment par segment, mais au niveau d'un engagement total, de société à société.

Prahalad et ***Hamel***, donne une vision de la stratégie où la société est l'équivalent d'un arbre.



Couples produits- marchés (*)

(*) **Pôles de compétence**

Source : F. J. Guillard : Stratégie pour une entreprise compétitive. Editions Economica, Paris 1997, p32.

.Comme un arbre, une société possède des racines: ce sont les pôles de compétences. La vitalité de l'arbre dépend de la qualité de ses racines. C'est d'elles qu'il convient de se préoccuper. Lorsque les racines sont en bonne santé, la sève monte spontanément dans l'arbre, se répandant dans ses branches et donnant à l'arbre des fruits abondants et juteux.

Les fruits, dans cette métaphore arboricole, sont constitués par les couples produits-marchés de l'entreprise.

Les pôles de compétence alimentent des pôles- produits, c'est-à-dire des produits offrant l'ossature de base autour de laquelle se constitue l'offre de l'entreprise. Chacun de ces pôles- produits génère à son tour une série d'autres produits ou services à destination de marchés voisins.

L'agencement complet d'une entreprise en ses pôles de compétence, ses pôles-produits et ses couples produits- marchés est appelé architecture stratégique.

4.1.2 :L'identification des pôles de compétence

• Les moyens analytiques disponibles pour identifier les pôles de compétence sont au nombre de **six, que nous résumons ci- dessous :-**

-**Test de clientèle** : le pôle de compétence potentiel contribue-t-il à la valeur perçue par le client de manière significative ? Un client achetant les produits de l'entreprise serait-il capable de décrire cette compétence ?

-**Test d'accès** : le pôle de compétence procure-t-il un accès à une grande variété de marchés ?

-**Test de défense** : le pôle de compétence est-il difficile à imiter par les concurrents ?

-**Test de concurrence** : notre compétence est-elle meilleure que celle de nos concurrents ?

-**Test d'indispensabilité à court terme** : ce pôle de compétence est-il indispensable à notre compétitivité aujourd'hui ?

-**Test d'indispensabilité à moyen ou long terme** : ce pôle de compétence sera-t-il indispensable à notre compétitivité demain ?

4.1.3 : l'intention stratégique.

L'intention stratégique est l'obsession de vaincre sur une longue période, par exemple dix ou

vingt ans. C'est l'art de créer délibérément un déséquilibre entre l'ambition affichée et les ressources actuelles de la société. C'est aussi l'art de mobiliser toutes les forces de l'entreprise à multiples niveaux dans une quête pour le leadership mondial.

L'intention stratégique possède six caractéristiques principales :-

-**Elle** représente l'obsession de gagner : avoir des intentions belliqueuses est un atout. C'est de la peur commune de l'ennemi, ou du désir de l'anéantir, que naît la mobilisation ;

-**Elle** est digne d'un effort et d'un engagement personnel. Le langage doit être mobilisateur pour donner à chacun l'envie de combattre ;

-**Elle** irradie tous les niveaux d'organisation et utilise la sagesse collective de l'entreprise : le savoir-faire est collectif et ne se limite pas à la direction générale ;

-**Elle** constitue un point d'ancrage pour l'organisation : l'intention stratégique aide à effectuer les arbitrages quotidiens et aide la décision opérationnelle ;

-**Elle** est nourrie et soutenue pour une longue période : la stratégie elle-même change, mais l'intention stratégique reste stable sur dix ou vingt ans ;

-**Elle** force l'entreprise à l'extension : le manque d'ambition est coupable et peu mobilisateur.

La régression de nombreuses sociétés Occidentales est née de l'absence d'ambition générée par les modèles stratégiques classiques. La plupart des stratégies Occidentales s'expriment rarement en termes d'hégémonie planétaire ou d'affrontement concurrentiel, mais en termes de valeur pour l'actionnaire ou de rentabilité sur investissement.

Il existe toutefois d'autres concepts de compétence en l'occurrence :-

- le** concept de compétence organisationnelle en management stratégique,
- **le** concept de compétence en gestion des ressources humaines.

De ce fait, les compétences organisationnelles sont intimement liées aux processus de management et aux éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des Savoirs- faire individuels.

Ainsi, la compétence organisationnelle peut être définie, comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine les ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur.

Quant au concept de compétences en gestion des ressources humaines. Il se définit comme, un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances que des personnes ont acquises par formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser dans des conduites professionnelles validées par l'entreprise

La compétence individuelle est un processus combinatoire « résolutoire » (destiné à résoudre un problème) qui allie des compétences pratiques, théoriques et sociales. Les compétences individuelles relèvent d'une accumulation de savoirs faire issus de l'expérience.

A travers ces définitions, on peut relever plusieurs caractéristiques :-

- La compétence est un processus combinatoire dans la mesure où elle se comprend dans l'inter- action dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir-être ;
- La compétence n'existe que pour autant qu'elle est reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent.

4.1.4 : A quelles compétences accéder et comment y accéder ?

Le choix est complexe car les firmes doivent le faire dans un environnement caractérisé par

un haut niveau d'incertitude. En effet, l'incertitude liée à la demande pour différents produits ou services peut varier de manière significative. Les firmes n'ont pas de garantie que la nouvelle industrie va se développer et que la substitution va s'opérer.

Existe-t-il toutefois des modes pour développer de nouvelles compétences ?

Aucune entreprise ne possède les ressources nécessaires pour développer des compétences supérieures aux concurrents dans tous les secteurs. Par conséquent, après avoir identifié la force motrice de la société, ses dirigeants doivent s'attaquer à une autre décision stratégique d'importance. Celle d'identifier deux ou trois compétences décisives auxquelles, on accordera des ressources prioritairement.

Le concept de « force motrice » ou de « poussée stratégique » désigne donc cet élément qui fait avancer l'entreprise et qui la pousse vers certains produits, marchés et certaines clientèles et qui donc, détermine le profil de cette entreprise.

4. 2: Les stratégies bâties sur les compétences dans le cadre de l'économie mondialisée.

Actuellement, les grandes entreprises, se mondialisent, se délocalisent, s'externalisent, s'atomisent, se dématérialisent, se transversalisent, se tertiarisent, se servicialisent, coalisent, se désocialisent.

Nous sommes entrés dans une économie du savoir dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence.

Dans le cadre de la stratégie d'entreprise, l'élaboration d'un référentiel des compétences est important. Toutefois, en pratique, on pourra rencontrer autant de variétés de référentiels de compétences, qu'il y aura d'objectifs déterminés par les entreprises qui s'y engageront.

4.3 : Les objectifs conduisant à la mise en place d'un pilotage des compétences

La gestion des compétences est déterminée en général par plusieurs axes :-

- La question de la rémunération ;
- Confondre la gestion des compétences avec l'évaluation de la performance et le bilan de compétences ;
- Le problème relatif à la formation des compétences...

En effet, plusieurs éléments font cependant obstacle à opter pour construire directement un système de rémunérations qui serait adossé sur les stricts contenus des portefeuilles individuels de compétences.

Prétendre identifier et donner corps au contenu d'un portefeuille individuel de compétences,

dans le but exclusif d'en déduire une gradation des salaires est un raisonnement qui occulte la réelle situation de mise en exercice de ces compétences.

S'ajoute à ces difficultés, une autre variable qui complexifie l'opération visant à cet étalonnage : une compétence à elle seule n'est pas opérationnelle, c'est l'articulation de plusieurs d'entre elles qui permet l'acte professionnel.

4.3.1 : La nécessité d'impulser une autre stratégie du management des ressources humaines.

Le pilotage des compétences constitue le cœur de toute la stratégie du management des ressources humaines.

La gestion des compétences dans le cadre de la stratégie d'entreprise, appelle, à notre sens, une remise en cause permanente des connaissances.

Une hiérarchisation des compétences pourrait être instituée, compte tenu non plus de leurs seules caractéristiques examinées à la lumière des nécessités d'exercices présentes, mais également en termes d'optimisations futures à privilégier.

4.3.2 : La médiatisation des compétences du succès.

L'hiérarchisation des compétences peut être entreprise, fondée sur des paramètres variables selon les objectifs et projets des entreprises.

Il s'agit également, pour les entreprises de soutenir et développer les compétences dominantes. Toutefois, l'identification des paliers de progrès et de maîtrise pour chaque compétence dominante est nécessaire à notre avis.

Introduire une démarche compétence traduit une détermination sans équivoque d'engagement vers un tout autre modèle de management des ressources humaines, donc sur la stratégie d'entreprise.

Un autre courant stratégique est mis en relief dans la section suivante.

5:Technologie et analyse stratégique.

La technologie est un facteur pris en compte dans les principaux modèles d'analyse stratégique, l'évolution technologique y est, en général, considérée comme un phénomène qui s'impose à l'entreprise comme une donnée de son environnement concurrentiel, et qu'elle ne peut maîtriser.

Or, les évolutions technologiques, qu'elles soient subies ou provoquées par l'entreprise, ont le plus souvent un effet décisif sur sa situation face à ses concurrents.

Il est à noter dans ce cadre, que les entreprises en Occident qui ont connu des difficultés majeures ou qui ont disparu à la suite de mutations technologiques ayant affecté leurs domaines d'activité sont nombreuses.

Les paragraphes qui suivent explicitent d'une manière générale les impacts en question.

5.1 : L'impact de la technologie sur les niveaux de l'entreprise

5.1.1 : Les répercussions de la technologie sur l'activité de l'entreprise

L'évolution technologique peut profondément affecter le développement d'un secteur d'activité par son effet sur la croissance et la maturité, elle peut, également, modifier les frontières entre segments stratégiques et provoquer un repositionnement des entreprises dans leur univers concurrentiel.

Le recours à des technologies plus performantes améliore la position de la firme sur certains éléments de sa structure de coûts et lui donne un avantage sur ses concurrents.

Aussi, certaines firmes qui n'ont pas les moyens ou la volonté d'acquérir la technologie nouvelle risquent de disparaître, d'autres celles notamment qui maîtrisent la nouveauté pourront entrer plus facilement dans l'industrie ; les facteurs clés de succès, les opportunités et les menaces ne seront plus les mêmes

5.1.2 : L'impact de la technologie sur les positions concurrentielles du secteur

La technologie peut amener des avantages concurrentiels généralement de deux ordres :-

- Soit une économie de coût ;
- Soit une opportunité de différenciation.

Le recours à des technologies plus performantes améliore la position de la firme sur certains éléments de sa structure de coûts et lui donne un avantage sur ses concurrents.

La technologie influe donc sur l'avantage concurrentiel. Outre, son effet sur les coûts, la technologie est l'une des sources les plus importantes de différenciation pour les entreprises. En effet, la maîtrise de technologies plus performantes permet d'offrir un produit dont les caractéristiques sont supérieures à celles des produits concurrents et perçues comme telles par le marché.

Les relations entre la technologie et l'avantage concurrentiel sont réciproques. La maîtrise d'une technologie peut assurer un avantage concurrentiel certain et l'avantage concurrentiel peut favoriser l'émergence de nouvelles technologies. Une sorte de cercle vertueux est mis en évidence.

5.1.3 : L'impact de la technologie sur la structure de la concurrence

Les diverses technologies qui interviennent dans la mise en œuvre d'une activité n'ont pas toutes le même impact concurrentiel. La maîtrise de certaines d'entre elles est un atout essentiel pour réussir.

Dans l'automobile, par exemple, les technologies des nouveaux matériaux ont un impact concurrentiel plus important que celles associées au moteur à explosion, à pression atmosphérique, à la métallurgie ou à la tôlerie.

5.2: Formulation et choix d'une stratégie technologique.

- Nous développerons dans le cadre de ce paragraphe les points ci-dessous :-
- ▪ Les stratégies possibles de l'entreprise
- ▪ Le choix des stratégies technologiques;
- ▪ **Le dernier point** sera consacré à l'adaptation des stratégies technologique

5.2.1 : Les stratégies technologiques possibles

Pour disposer des capacités innovantes nécessaires à son activité, toute entreprise doit acquérir les technologies qui lui font défaut, développer celles qu'elle a retenues, et éventuellement vendre celles qu'elle maîtrise, mais qui cadrent mal avec sa vocation

Le cabinet **Arthur D. Little (1981)** a proposé une analyse de l'articulation entre stratégie et technologie que nous décrivons à travers les schémas suivants :

		<u>Position technologique</u>		
		<i>Fort</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défendable</i>
<i>Position concurrentielle</i>	<i>Fort</i>	Innovateur	Innovateur	Suiveur
	<i>Favorable</i>	Innovateur	Suiveur Créneau	Acquisition
	<i>Défendable</i>	Créneau	Joint-venture	Rationalisation

Industrie en démarrage, en début de croissance

		<u>Position technologique</u>		
		<i>Fort</i>	<i>Favorable</i>	<i>Défendable</i>
<i>Position concurrentielle</i>	<i>Fort</i>	Innovateur	Suiveur	Acquisition
	<i>Favorable</i>	Créneau	?	Rationalisation
	<i>Défendable</i>	Joint-venture	Rationalisation	Liquidation

Industrie en démarrage, en début de croissance

Arthur D. Little, op.cit., document intitulé : stratégie et technologie, Davos (Suisse) 1981, p4

Cette approche prend en compte simultanément la maturité de l'activité, la position concurrentielle et la position technologique de l'entreprise. **A.D. Little** en déduit les stratégies technologiques les plus appropriées à chaque situation.

L'approche de **A.D. Little** laisse subsister une certaine ambiguïté car la position concurrentielle de l'entreprise n'est pas indépendante de sa position technologique. C'est pourquoi, les deux auteurs ont proposé d'élaborer une grille d'analyse sur la prise en compte de trois variables différenciées :-

- Le potentiel de développement de l'activité (sa valeur), variable très classique des modèles d'analyse stratégique ;
- La présence commerciale de l'entreprise sur le marché mesurée à partir de sa pénétration, ses réseaux de distribution, sa notoriété ou son image ;
- Sa position technologique, mesurée par son degré de maîtrise des technologies appelées à avoir un impact concurrentiel majeur .

5.2.2 : Choix des stratégies technologiques

Certaines entreprises font de la technologie l'axe principal le long duquel se développe leur stratégie.

Plusieurs exemples existent dans ce cadre :- (6).

- Texas Instruments s'est servi de sa position dominante dans le domaine des circuits intégrés et des microprocesseurs pour pénétrer les activités de l'horlogerie, du jouet et de la micro-informatique ;
- Sommer- Allivert s'est diversifiée sur des marchés très variés à partir d'un savoir-faire acquis dans la transformation des matières plastiques.

Aussi, la technologie est pour ces entreprises au centre de la définition qu'elles donnent elles-mêmes de leur métier. Le développement de certaines entreprises japonaises paraît fondé sur la mise en œuvre de telles stratégies par la technologie.

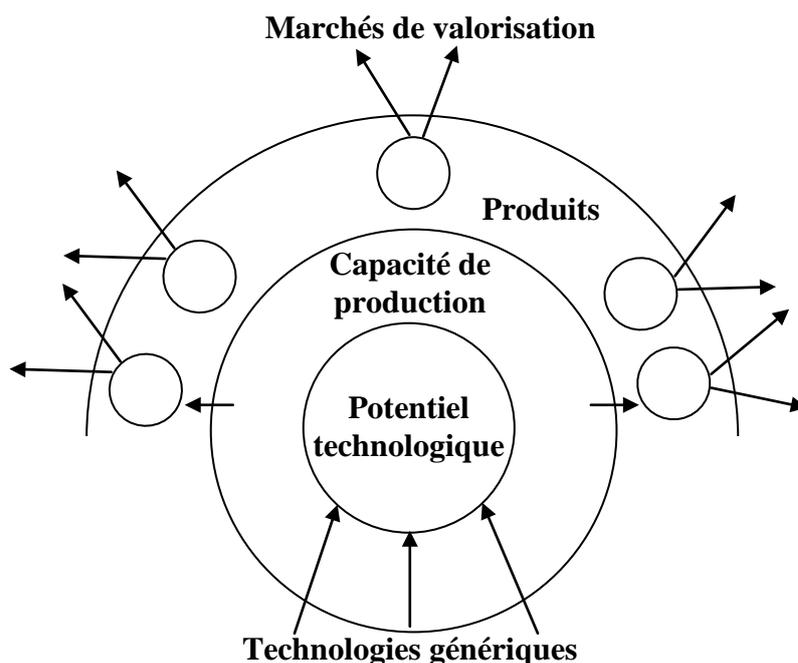
S'appuyant sur un ensemble de technologies génériques, ces entreprises se créent un potentiel industriel propre, solide et cohérent, qu'elles valorisent au travers de produits très divers sur des marchés variés.

a)Le concept de grappe technologique

La stratégie par la technologie est qualifiée également de stratégies de grappes technologiques. Prenant appui sur un ensemble de technologies, certaines entreprises sauraient ainsi se créer des capacités technologiques et industrielles propres, solides et cohérentes (des grappes technologiques), qu'elles pourraient ensuite valoriser par le développement de produits variés vendus sur des marchés très différents.

(6) Stratégor : Stratégie et politique d'entreprise, 4 édition. Edition Dunod, Paris, 2005 ; Ouvrage édité par HEC- ISA, Paris ; France.

b) représentation conceptuelle de la grappe technologique



Ce mode de raisonnement peut être représenté de la façon suivante ou sous la forme d'un arbre - un bonsaï (7) dont les racines seraient les technologies génériques, le tronc : la capacité technologique propre développée par l'entreprise, les branches : les secteurs d'application et les fruits : les produits ou les marchés (8).

Une grappe technologique peut être définie comme une collection d'activités liées entre elles par une essence technologique commune. La grappe est formée d'un ensemble d'axe de valorisation partant de la technologie pour aboutir à des produits sur des marchés. La réussite d'une stratégie de grappes exige de réunir des compétences essentielles notamment :-
▪ La maîtrise d'un ensemble important de technologies génériques : une technologie est dite générique dès lors qu'elle est susceptible par le biais souvent de combinaison avec d'autres de

(7) Le choix du bonsaï, arbre nain dont on retaille régulièrement les racines ne paraît pas très heureux et ne peut s'expliquer que par la notoriété du mot qui évoque le Japon. (8) Cette figure permet, notamment, de mieux comprendre que des racines technologiques fortes ne peuvent sauver un arbre au tronc pourri et qu'il existe des arbres sans fruits, mais aux racines coûteuses (technologies ne correspondant pas à la demande du marché).

donner naissance à des applications nombreuses et variées dans des domaines d'activité très divers ;

- L'aptitude à combiner des technologies génériques.

c) L'apport des grappes technologiques à la réflexion stratégique

Le concept de grappe technologique définit un portefeuille d'activités multisectoriel, mais la cohérence de l'ensemble se fonde sur une variable : le potentiel technologique. Partant de ce potentiel, des applications sont définies par rapport à un ensemble de combinaisons de technologies génériques, et non par rapport à tel couple produit/marché. Si, par exemple, la vocation de l'entreprise détermine un espace d'activités possibles à partir de compétence commercialo- économique- technique, la notion de "potentiel technologique" circonscrit un ensemble de domaine où la technologie est la seule compétence pris en compte.

La grappe technologique constitue un mode de diversification parmi d'autres, une diversification autour d'une technologie générique commune.

Des firmes comme Général Electric ont connu une étape de grappes technologiques au moment où elles ont décliné dans des produits divers la technologie qu'elles maîtrisaient de façon spécifique (l'électricité), puis elles sont passées au stade de diversification conglomérale, quand cette technologie a cessé d'être une technologie clé.

5.2.3 : L'adaptation des stratégies technologiques

Une mise en œuvre optimale demande tout d'abord de déterminer avec précision le moment, le lieu et le rythme d'introduction des technologies nouvelles de retrait des technologies anciennes.

En effet, l'entreprise devra veiller à ce que l'organisation des processus de production soit cohérente avec la nature des technologies utilisées et des stratégies concurrentielles poursuivies. (9)

6 : Les stratégies relationnelles.

(9) voir M. Gervais : Stratégie d'entreprise ; Economica ; Paris ; 2001 ; PP180-190.

La gestion stratégique des relations peut jouer sur trois registres : l'affrontement, l'évitement et la coopération. En effet, la stratégie des entreprises est affaire de relations. Qu'elles se heurtent, qu'elles s'esquivent ou qu'elles joignent leurs forces les entreprises ne sont jamais indifférentes aux comportements de leurs adversaires-partenaires. L'exercice stratégique consiste à choisir une attitude en fonction des circonstances et selon l'identité des acteurs auxquels on a affaire. Tous les concurrents ne méritent pas un traitement similaire, avec certains ce sont les exigences de la coexistence qui doivent l'emporter, d'autres au contraire doivent être évités ou combattus. L'entreprise peut jouer simultanément sur plusieurs registres avec un même acteur et à l'inverse de changer de registre d'une période à l'autre.

Les paragraphes qui suivent expliquent d'une manière générale, ce qu'est: l'affrontement, l'évitement et la coopération.

6.1 : L'affrontement.

L'idée d'affrontement est de celles qui viennent le plus spontanément à l'esprit lorsqu'il est question de stratégie. Pour qu'un affrontement se noue, il est nécessaire que des acteurs désirent une même ressource (10) et que les quantités souhaitées excèdent les disponibilités. Cette condition est nécessaire, mais elle n'est pas suffisante. En effet, l'affrontement peut être évité par la répartition négociée de la ressource rare, par la renonciation de certains des acteurs ou encore par une coopération créatrice de valeur. L'affrontement survient à partir du moment où, pris dans leur ensemble les acteurs maintiennent des prétentions excessives par rapport aux ressources disponibles. Pour acquérir les ressources qu'il souhaite, chaque acteur va donc être amené à déployer des efforts dont le niveau sera déterminé par celui que consentent ses adversaires-partenaires. Il y a donc un risque d'escalade qu'il importe de mesurer avant de s'engager dans une politique d'affrontement. En France par exemple, et dans le cadre télévisuel, il est légitime de se demander si la chaîne de TV « 5 » avait bien pesé les avantages et les inconvénients d'une politique avec TF1. La concurrence à laquelle se sont livrées les deux chaînes sur le marché des « vedettes » et sur celui des programmes a conduit à une augmentation des salaires et des prix que seul le leader semble avoir été en mesure de supporter. Dans les relations de concurrence, le but consistera souvent à évincer les autres compétiteurs de tout ou partie du marché.

. (10) M.Gervais : Op Cit ; PP 200-205.

L'issue de l'affrontement dépend premièrement de la possibilité pour le plus puissant des deux concurrents de pousser jusqu'au bout son avantage. En France, et dans ce cadre, les organismes de contrôle de la concurrence sanctionne en effet certains agissements lorsqu'ils les estiment contraire à l'intérêt général.

6.2: L'évitement

Le recours aux tactiques d'évitement permet à l'entreprise de réduire au minimum les interactions avec les autres concurrents. Il est possible d'éviter le contact en créant et en occupant un espace à part, c'est l'objectif des politiques de distinction. Cependant, qu'elles jouent de la distinction ou de l'interdiction ; les politiques d'évitement ne valent que par la hauteur des obstacles dressés entre l'entreprise et ses adversaires.

6.3: La coopération.

La notion de coopération a une portée très générale. D'une part, elle inclut les alliances et les partenariats que les firmes nouent afin de bénéficier d'un effet de complémentarité ou d'une dimension accrue. Ces collaborations donnent lieu généralement à des accords formels conclus entre les acteurs en nombre limité. La notion de coopération recouvre d'autre part les démarches effectuées par un groupe restreint d'acteurs au bénéfice d'un ensemble plus large lorsque les premiers estiment que leur avenir dépend de la « santé » d'un système qui les englobe avec d'autres.

7: La dimension Stratégique de la relation banque – entreprise en économie de marché

Dans les pays, qui sont pleinement et de longue date établis dans l'économie de marché, les banques sont organisées pour s'assurer avec les agents économiques (et plus particulièrement les entreprises) des relations étroites, permanentes et multiformes. Les choix stratégiques dans lesquelles est appelé à s'inscrire la relation de la banque à sa clientèle sont transcrits dans une organisation adaptée aux objectifs.

Les paragraphes suivants situent la dimension en question.

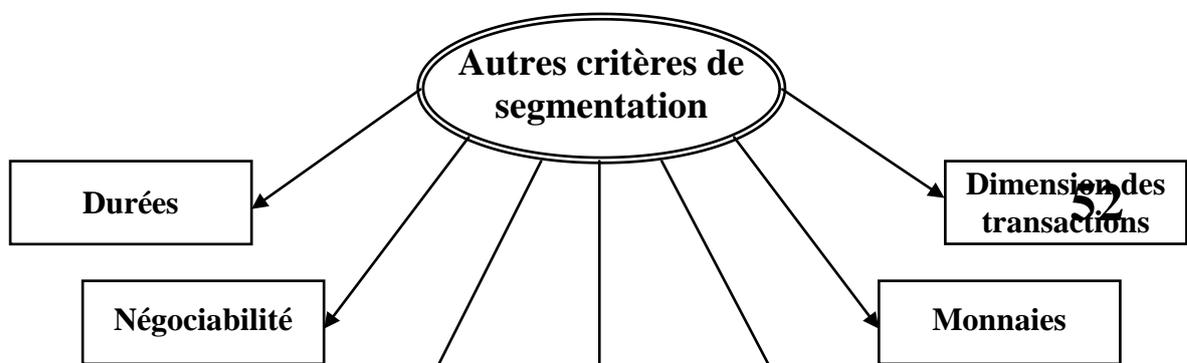
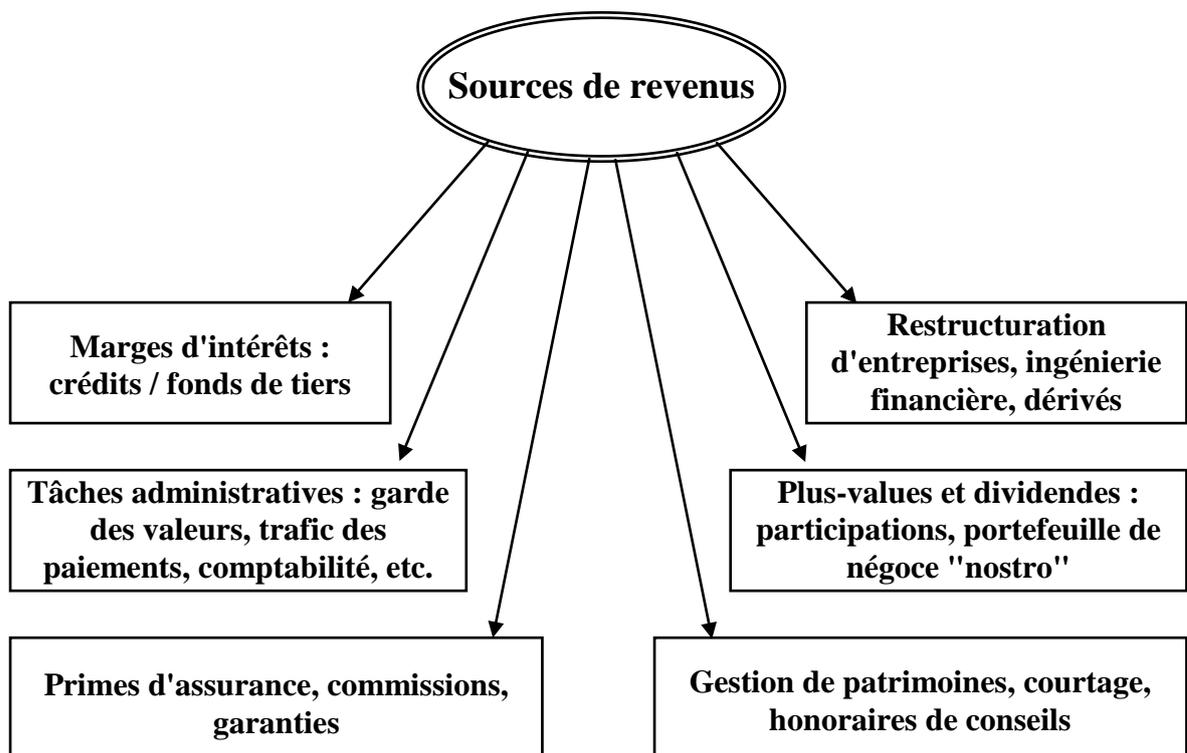
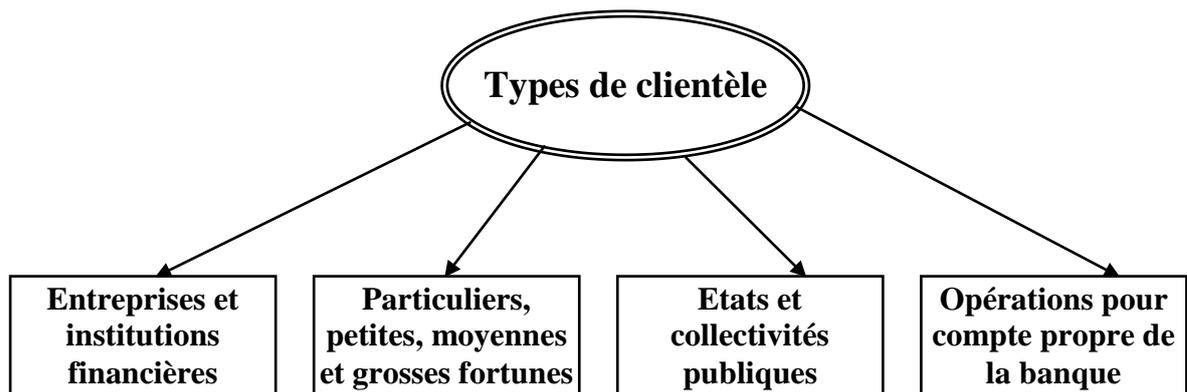
7.1: Métiers et produits bancaires :

La clientèle des banques couvre un large éventail d'agents économiques :-

- Entreprises financières ; ▪ Entreprises non financières ;
- Particuliers ; et Entités publiques ; Aux besoins de plus en plus variés et complexes.

Les sources de revenus bancaires peuvent être ventilées en plusieurs groupes. Il s'agit plus particulièrement : ▪ Les marges d'intérêt ;

- Les revenus des plus-values sur titres et participations ;
 - Les primes d'assurance ;
 - Les commissions perçues sur les garanties sur l'ingénierie sur des montages financiers ;
 - Les honoraires extraits recueillis en relation avec le courtage ;
 - La gestion de portefeuille privé de fonds institutionnels ;
 - Les tarifs sur la garde des valeurs.
- Tableau retraçant les activités bancaires**



Cependant, le crédit bancaire reste toujours important malgré l'offre croissante de nouvelles possibilités de financement par d'autres intermédiaires.

Les banques offrent aussi des services ne présentant pas de risque "de crédit" bien qu'elles puissent contenir des risques opérationnels. Ces activités incluent différentes opérations liées à l'introduction de titres en bourse, à la conservation des valeurs, etc.

Les banques ont aussi constitué des équipes de recherches et conseils (parfois appelé "réservoir d'idée") de l'américain "think tanks". Leur mission est de fournir à leurs clients des expertises ou des renseignements commerciaux et financiers. Ces services sont en général facturés.

7.2 : Planification stratégique

Il est du ressort du conseil d'administration de fixer les axes stratégiques du développement de l'entreprise. Cela implique des choix fondamentaux en relation avec les métiers et les produits de la banque, les marchés et les pays, les relations avec la concurrence. Le management est responsable de la mise en œuvre du savoir et de sa performance. En effet, ce dernier, grâce à sa qualité d'entrepreneur, est capable de façonner une stratégie de l'entreprise.

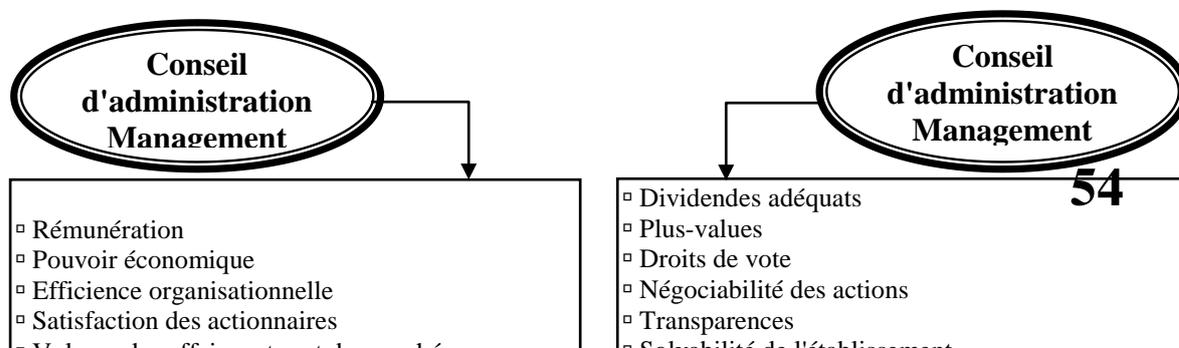
Un exemple de schéma de la planification stratégique et de son environnement dans le domaine bancaire

	Planification stratégique	
	(A)	
Environnement juridique et réglementaire	Intérêts et objectifs des parties concernées	Environnement du marché
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Règles prudentielles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendement ▪ Croissance ▪ Stabilité ▪ Part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoins de la clientèle
	↓ (B)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Règles de concurrence 	Choix stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles opportunités
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extension géographique ▪ Expansion fonctionnelle (voir tableau 1.1.) 	
	↓ (C)	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispositif d'inspection de surveillance 	Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stade de développement de l'économie
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capitaux ▪ Compétences et Technologies 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrales d'information sur les risques ▪ Assurance des dépôts ▪ Assurance des actifs ▪ Gestion des detresses financières ▪ Fiscalité ▪ Politique monétaire et financement de dernier recours 	↓(D)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degré de concurrence ▪ Diversité, liquidités et efficacité des marchés. ▪ Conjoncture économique ▪ Stabilité socio-politique
	Mise en œuvre (horizon de temps)	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans et budgets ▪ Organisation, délégation, participation, communication et motivation ▪ Commercialisation des produits (prix, réseau, relation d'affaire et autres conditions) ▪ Méthodes de travail et culture d'entreprise ▪ Stratégies d'expansion 	
	↓ (E)	
	Contrôle des résultats (par référence aux/à)	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cibles ou normes préétablies ▪ Performances antérieures ▪ Moyenne du secteur ▪ Concurrents plus dynamiques 	
	↓ (F)	
	Suivi et ajustement de (B), (C) ou (D)	

Source : Z. Mikhdashi : Les banques à l'ère de la mondialisation, Economica, 2000 page 15 . Le tableau ci-dessus propose une illustration de stratégies bancaires. Il résume aussi, de ce fait, les éléments exogènes de l'entreprise (à savoir les conditions du marché et les conditions cadres). Le schéma présenté souligne les liens entre objectifs, stratégies, moyens mis en œuvre et contrôle des résultats dans un établissement bancaire. Dans sa planification stratégique, la haute direction oriente les activités de son établissement dans les domaines qu'elle juge souhaitables en fonction de ses objectifs. Les cibles quantifiables (financières et non financières) sont fixées à court terme et à moyen terme. Les cibles choisies peuvent être soit d'ordre global (couvrant l'ensemble des activités d'une banque), soit particulière par référence à des métiers, des marchés, des catégories d'opérations ou de clients. A la lumière de l'évolution de l'environnement des affaires, des modifications de stratégie peuvent s'avérer nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités.

7.3 : Principaux intérêts et objectifs des parties concernées dans une banque



Le tableau ci-dessus présente les principaux groupes directement intéressés aux activités et à

. Ils sont répartis en 8 grandes catégories, à savoir :

- La clientèle (bailleurs de fonds et utilisateurs des produits bancaires),
- Les actionnaires,
- Le management de l'établissement,
- Le personnel,
- Des concurrents ou les acquéreurs potentiels,
- Les autorités publiques,
- Les collectivités,
- Les fournisseurs. Avec la prise de conscience de leurs intérêts, les actionnaires institutionnels ont contribué à introduire de nouvelles règles de "gouvernance". En définissant la performance comme étant la création de richesses par l'entreprise sur le long terme, les règles visent à répartir judicieusement la richesse créée. Les principaux bénéficiaires de la répartition de cette richesse doivent être les fournisseurs de capitaux à risque (notamment les actionnaires et apparentés) d'un côté, et des managers, cadres et employés en relation avec leur contribution à la profitabilité de l'entreprise, de l'autre côté. La créativité des dirigeants, génératrices de bénéfices, doit être dûment rétribué.

7.4 : De la banque sectorielle à la banque universelle

Les hauts responsables d'une banque orientent, en principe, la vocation de leur établissement en fonction des compétences et des ressources que peut mobiliser leur entreprise, autant que des opportunités et des attentes de gains.

7.4.1. La banque sectorielle : Un établissement bancaire de type sectoriel a pour caractéristique principale sa spécialisation dans l'offre d'un nombre limité de produits et des services financiers aux agents économiques. Son objectif est double :

- Valoriser les compétences de son management et de ses cadres dans un secteur particulier,
- Exploiter une niche ou inopportunité particulière. Les emprunteurs dans ce secteur ont en général besoin de financement de longue durée, ce qui pose des défis particuliers au management bancaire (surtout au niveau de la mobilisation de ressources instables). Les emplois doivent être suffisamment sûrs et rentables pour

faire face aux vicissitudes qui s'accumulent sur le long terme, y compris les aléas des cycles économiques et sectoriels.

7.42 : La banque entrepreneuriale : Une banque entrepreneuriale a pour vocation la création de nouvelles entreprises ou la prise de participations dans le secteur non financier. Une participation représente un paquet d'actions ou un pourcentage du capital, suffisamment important pour permettre aux propriétaires un contrôle ou un droit de regard sur la conduite des affaires de l'entreprise ciblée (par exemple au moyen d'une représentation au sein du conseil d'administration de l'entreprise concernée). Les raisons stratégiques qui amènent une banque à constituer un portefeuille de participations dans des entreprises non financières sont principalement :-

- L'attrait des dividendes et des plus-values générées par ces opérations ;
- Le développement de relations d'affaires profitables avec les entreprises susmentionnées ;
- La diversification des revenus de la banque.

Une prise de participation bancaire, dans la mesure où elle conduit à un apport de capitaux frais, contribue à élargir la surface financière de l'entreprise ciblée et à rehausser la capacité d'endettement de cette entreprise. Une telle participation devrait permettre à la banque de réaliser différentes opérations financière avec l'entreprise concernée. La banque, grâce à sa participation, peut mieux connaître l'entreprise associée et d'une façon générale le secteur auquel cette entreprise appartient. Cette relation améliore considérablement les compétences des cadres de la banque. Ces derniers seront, dans ces circonstances, en meilleure position pour servir la clientèle du secteur en question.

7.5: Les expériences Européennes : Parmi les pays Européens, les participations des banques privées allemandes dans des entreprises non financières sont particulièrement importantes. La Deutsche Bank a été fondée en 1870 d'un commun accord entre des banques et des entreprises industrielles, qui avaient besoin de financement externe stable. En 1996, les participations atteignaient pour les six principales banques allemandes 60 % de leur valeur boursière. Cette stratégie a été suivie de longue date, pour répondre au manque de fonds d'investisseurs comprenant des marchés financiers. Les banques allemandes se considèrent comme des partenaires de l'industrie avec des rapports durables d'accompagnement dans les

périodes de prospérité, comme des difficultés économiques. Les banques allemandes restent une source principale de financement pour les entreprises par la participation, leurs créances et une gamme de produits financiers diversifiés **N'est-ce pas là une excellente relation banque - entreprise ?** Les banques allemandes ont des positions dominantes, directement par leur participation ou indirectement par les votes de procuration qui leur sont confiés par leurs clients dans les assemblées générales des actionnaires. Les positions des banques allemandes variaient entre 44 et 98 % des droits de vote dans dix principaux groupes industriels allemands en 1995 et dépassaient 52 % pour l'ensemble des entreprises domestiques côté en bourse.

Les banques peuvent, de ce fait, influencer d'une façon notable sur les orientations stratégiques des entreprises. L'exemple allemand est éloquent à ce titre.

En France, certaines grandes banques ont suivi aussi, une stratégie de participations dans des sociétés non financières majoritaires ou minoritaires. **Le concept de banque - industrie a réussi depuis un siècle à l'Allemagne et est transposable en France et dans d'autres Pays Européens.**

Les avantages fiscaux d'une participation dans le capital de l'entreprise peuvent être substantiels. Toutefois, la participation d'un établissement bancaire dans le capital d'une société non financière constitue, en général, une source de risque supérieur par rapport à l'octroi d'un montant équivalent de crédit à cette même société.

Les actionnaires viennent derrière les créanciers en matière d'indemnisation lors d'une liquidation. La communauté financière pourra même considérer les crédits consentis par un établissement bancaire à une entreprise dans laquelle, il a une participation comme étant l'équivalent d'un prêt subordonné. La raison est, que l'établissement en question, surtout quand il est représenté dans les hautes instances de l'entreprise, connaît de près l'état de cette dernière, alors que les autres créanciers qui n'ont pas de participations sont moins renseignés. Ces derniers, de ce fait, s'attendent à avoir la priorité en matière de remboursement. Il est aussi possible que la participation d'une banque dans une entreprise, puisse dissuader les autres banques sans participation d'apporter leur financement à l'entreprise et ce, en raison de l'absence de péréquation au niveau de la formation et de l'influence. La liaison organique banque – entreprise, par le biais de participations, peut aussi fausser l'objectivité du banquier et diluer le sens des responsabilités des chefs d'entreprise. En effet, ces derniers pourraient présumer à tort que la banque, par sa participation, devraient épauler leur entreprise en fonds propres ou en crédits, en toute circonstance, même aux dépens

d'autres entreprises dans lesquelles la banque n'a pas de participations, qui ont une meilleure valeur de crédit et qui sont plus performantes.

L'association étroite des banques, notamment par l'intermédiaire de participations de crédit bancaire avec des entreprises non bancaires, pourrait être une source d'amalgame. Elle amènerait le public à confondre les déconvenues de l'entreprise non bancaire avec l'état de la banque.

Cependant, un autre risque existe, le client entrepreneur associé ou affilié à une banque, peut être désavantagé du fait que la banque, vu son conservatisme, peut entraver sa liberté d'entreprendre et d'innover. L'innovation implique un risque que beaucoup de banque hésite à financer ou à avaliser. Plusieurs dirigeants d'entreprises non financières sont souvent suspicieux des possibilités d'ingérence dans leurs activités que pourrait conférer les participations appartenant aux banquiers.

7.6 : La banque universelle

Le principe de la banque universelle l'a finalement emporté sur celui de banques spécialisées. L'entreprise, quelle qu'elle soit et bien qu'elle dispose de la liberté d'une domiciliation bancaire multiple, peut trouver dans ce type de banque toutes les prestations bancaires et para bancaires nécessaires à ces activités.

La banque universelle est considérée comme une banque "à tout faire", "généraliste" ou "service complet", elle correspond à ce que les banquiers anglo-américains appellent "Universal Banking".

L'ampleur de ce phénomène varie, son essor concerne principalement les pays développés, bénéficiant d'un régime juridique favorable au développement des conglomérats financiers.

Un établissement bancaire universel ou "service complet" ambitionne d'être le principal interlocuteur d'un large éventail de clients en répondant à leurs divers besoins financiers. Souvent, ces clients sont attirés par la grande dimension, parce qu'ils y associent moindre risque est plus grande efficacité.

Le sentiment de sécurité est conforté par le fait que la banque concernée a les moyens appropriés (expertise, ressources matérielles, management, etc.) pour obtenir les avantages de la diversification.

En développant son réseau au-delà de son siège et en élargissant la gamme de ses produits, une banque est, en principe, en meilleure position pour tirer avantage des complémentarités entre différents marchés. Elle peut ainsi drainer un large éventail de

clients intéressés dans une approche intégrant différents produits bancaires (financement, gestion de patrimoine, gestion des risques, etc.)

Dans ce contexte, une stratégie "globale" (d'expansion à la fois fonctionnelle et géographique) est nécessaire pour pouvoir servir la clientèle de grandes entreprises aux activités internationales appartenant à différents secteurs (industries manufacturières et minières, transports, services, etc.).

En outre, la concurrence dans certains marchés est si aigüe qu'elle pousse les intermédiaires bancaires à exploiter les opportunités de nouveaux marchés où les marges sont plus attrayantes.

Toutefois, la grande taille d'une banque ne saurait à elle seule assurer la performance d'un établissement.

Cependant, par comparaison aux petites banques régionales et locales, les banques peuvent engager des fonds plus importants dans le développement des affaires, sans éprouver la même pression de devoir rentabiliser leurs fonds dans un avenir très proche.

8 : Quel positionnement stratégique pour l'entreprise algérienne face au foisonnement des méthodes d'analyse stratégique ?

Aujourd'hui, si le recours aux méthodes d'analyse stratégique, devient une nécessité pour toute entreprise, il s'agit de mettre à profit l'expérience des pays développés en matière de management stratégique afin de ne plus refaire les mêmes erreurs et de recourir aux méthodes et principes adaptés au contexte actuel. L'entreprise algérienne doit s'inscrire dans la perspective du management stratégique et de faire appel aux méthodes les plus récentes qui mettent en avant l'homme et les relations humaines, l'innovation, la qualité ; la flexibilité de l'entreprise. Il s'agit essentiellement de créer et de développer une relation viable et durable entre d'une part les objectifs et ressources de l'entreprise et d'autre part son environnement en mutation constante. Le but pour l'entreprise algérienne dans l'avenir est de pouvoir identifier les variables stratégiques (part de marché, technologie, qualité du produit, concurrence...) pour chaque situation particulière afin de pouvoir en décider des orientations nécessaires à la poursuite des objectifs de l'entreprise. Le système à modéliser est donc constitué :- De l'entreprise elle-même (produits, ressources, organisation,...) et de l'environnement (concurrents, clients, fournisseurs...).

Ainsi, face au foisonnement de méthodes d'analyse stratégique ; nous considérons qu'il n'y a pas de solution et de méthodes universelles. Le choix de la méthode dépendra de la situation de l'entreprise ou de l'activité considérée et de sa position face au marché et face à l'environnement d'une façon générale. En fait, l'objectif des méthodes et modèles que nous avons explicités d'une manière générale peuvent permettre à l'entreprise de déterminer les centres d'activité stratégique qui doivent être développés, réorientés, mis en sommeil et ce, pour une meilleure politique d'ensemble de l'entreprise.

Aussi, face à la multiplication des méthodes d'analyse stratégique en question, l'entreprise algérienne en fonction de son activité, de sa situation par rapport à la concurrence, de son marché, de ses circonstances propre doit choisir une méthode d'analyse qui lui convient.

En clair, l'entreprise algérienne ne peut pas définir une stratégie sans s'informer et connaître l'environnement, sans maîtriser son activité, sans évaluer avec précision les capacités de l'entreprise et projeter son évolution et ses objectifs sur plusieurs exercices.

Il y a donc nécessité pour l'entreprise algérienne de s'informer et d'analyser pour :-

- Connaître l'environnement et le marché ciblé ;
- Identifier les entreprises concurrentes, notamment les plus performantes et s'informer sur elles, cerner les points forts et les points faibles ;
- Evaluer les possibilités offertes par le marché et les risques ;
- Scruter les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- Délimiter son activité stratégique ;
- Définir avec précision les objectifs recherchés ;
- Retenir un mode d'action, comment agir ?
- Réunir et canaliser les ressources vers la concrétisation de ces objectifs.

Les moyens peuvent être des capitaux, une capacité d'autofinancement, des équipements, une technique, une technologie, une organisation, des compétences. Il est clair que les capacités dont dispose l'entreprise faciliteront ses choix stratégiques, par contre ses faiblesses ne lui laisseront pas beaucoup d'options.

La stratégie consiste à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable. Cependant, la réussite de la stratégie d'entreprise doit reposer sur des préalables, entre autres : un environnement institutionnel et économique adéquat, un climat des affaires favorables, une économie fondée sur la connaissance, une politique de ressources humaines efficiente.....Est-ce que ces préalables existent en Algérie ?

Concernant, la relation banque- entreprise en Algérie, il y a lieu pour les opérateurs économiques à élaborer et mettre une stratégie adéquate et à améliorer leurs capacités managériales et techniques. Les banques aussi, leur rôle est primordial pour assister les entreprises dans cet effort de mutation et de redressement, évaluer leurs besoins financiers et leur trouver des réponses adéquates en matière d'ingénierie financière. Les banques algériennes doivent étendre leurs réseaux et doivent réussir dans les nouveaux métiers bancaires induits par l'éclosion de produits financiers de plus en plus sophistiqués favorisés par les progrès technologiques. Cependant, le passage de l'économie administrée à l'économie de marché ne pourra jamais se réaliser sans un secteur bancaire diversifié, performant et concurrentiel.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Face à ce foisonnement de méthodes d'analyse stratégique, quelles méthodes choisir ?

Il n'y a pas de réponse à cette question, car nous considérons qu'il n'y a pas de solution et de méthodes universelles. Le choix de la méthode dépendra de la situation de l'entreprise ou de l'activité considérée et de sa position face au marché, d'une façon particulière et face à l'environnement d'une façon générale. Tout est donc question de circonstances. Aussi, les méthodes d'analyse stratégique à mettre en œuvre dans l'entreprise doivent être adaptées au contexte précis de l'économie d'un Pays. Aussi, les développements théoriques ci-dessus nous permettent de répondre à plusieurs questions posées dans le cadre de notre problématique et de vérifier théoriquement nos sous-hypothèses directrices, en l'occurrence :-

- Face à la multiplication des méthodes d'analyse stratégique, chaque entreprise en fonction de son activité, de sa situation par rapport à la concurrence, de son marché, de ses circonstances propres, doit choisir une méthode d'analyse qui lui convient, la finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise.
- Il existe des méthodes et modèles qui aident l'entreprise à élaborer et formuler sa stratégie. L'objectif de ces méthodes et modèles est de déterminer les centres d'activité stratégique qui doivent être développés, réorientés, mis en sommeil, et ce, pour une meilleure politique d'ensemble de l'entreprise.

Dans le cadre de la relation Banque-entreprise en Algérie, la banque étant elle-même une entreprise, ses activités doivent reposer sur une stratégie.

Les modèles d'analyse stratégique cités ci-dessus peuvent constituer dans ce cadre, une sorte de « boussole » pour les entreprises algériennes.

Chapitre II : Les stratégies de croissance externe , d'externalisation et enjeux du financement des entreprises.

Pour comprendre ce qui se passe sur leurs marchés, anticiper l'avenir et s'organiser pour améliorer sans cesse leurs positions, les dirigeants ont besoin de modèles explicatifs sur la manière dont se gagnent les batailles concurrentielles et dont on peut assurer la pérennité de l'entreprise. Tel est le propos des doctrines et modèles stratégiques que nous avons tenté d'expliquer dans le chapitre I de notre première partie concernant d'une part la stratégie de l'entreprise et la relation banque-entreprise.

Le chapitre II s'intéresse à d'autres formes de stratégies : Il s'agit des stratégies de croissance externe et d'externalisation. Ces stratégies peuvent intéresser les entreprises algériennes

Qu'est ce que la croissance externe d'une entreprise ?

La croissance externe consiste à développer des ressources et compétences d'une organisation par acquisition d'une autre organisation.

La deuxième moitié des années 1990 a donné naissance à une nouvelle vague de croissance externe notamment les fusions-acquisitions. L'intensification de la concurrence internationale et la constitution de zones géographiques intégrées ont aussi favorisé l'essor des fusions transfrontalières de grandes envergures et ont placé l'Europe au cœur du processus de concentration. En outre, celui-ci ne se limite plus désormais à quelques secteurs d'activité, mais se diffuse au contraire à l'ensemble de l'économie.

Il existe un marché des entreprises, comme pour les biens et les services. Le capital financier divisible en actions, en part sociales, permet en outre de fractionner les échanges.

La prise de contrôle d'une société par acquisition de ses titres sociaux est une technique classique lorsque l'entreprise en difficulté risque de disparaître à plus ou moins long terme, la fusion avec une société plus importante ou en meilleure santé financière, peut être pour elle, ses dirigeants, ses salariés et ses associés, une occasion inespérée de procéder à son sauvetage sans passer par un dépôt de bilan.

La modernisation et l'eupéanisation des structures industrielles ont provoqué une recrudescence des opérations de rapprochement d'entreprises. Ainsi, c'est à la fin de la décennie 80 que sous l'impulsion de la déréglementation des activités et de l'internationalisation des marchés, la course à la taille redevient d'actualité.

Par ailleurs, les bouleversements enregistrés dans la sphère financière dans les années 1980, en termes de libéralisation des mouvements de capitaux, d'accélération du processus d'innovation financière, ont

largement contribué à la complexification des formes de financements des fusions-acquisitions, et ont redonné aux actionnaires un rôle prépondérant dans l'élaboration de telles opérations.

Les années 1980 et 1990 se sont caractérisées par une avalanche de fusions et de prises de participation avec des partenaires nationaux et étrangers. La réalisation en 1992 du marché unique de l'union Européenne a stimulé nombre de ces investissements car les firmes Européennes, Japonaises et Américaines ont manœuvré pour renforcer leur position sur ce marché unifié.

Il est à constater, cependant, que la longue période de croissance et de sécurité politique aux Etats Unis a provoqué davantage de prises de contrôle d'entreprises américaines par des groupes non américains, notamment britanniques et japonais, que l'inverse. La seconde moitié des années 1990 a vu un grand nombre de méga-fusions entre multinationales, qui ont modifié la concurrence sur leurs marchés mondiaux respectifs. De même que les années 1990 ont également vu la montée des privatisations d'entreprises dans de nombreux pays, créant ainsi des occasions de croissance pour les entreprises multinationales pouvant accéder à des marchés aux énormes potentialités jusqu'alors fermés.

Depuis la fin des années 80, beaucoup d'organisations en Occident ont réalisé que leur performance peut être fortement modifiée par la présence d'autres entreprises au sein de leur propre chaîne de valeur. Dans le même temps, beaucoup d'études ont diffusé l'idée que les entreprises sont généralement trop étendues en termes d'activités, et qu'un grand nombre de leurs fonctions peuvent être avantageusement déléguées auprès de prestataires extérieurs. Aussi, et dans ce cadre beaucoup d'entreprises **ont élaboré des stratégies d'externalisation.**

Les sections qui suivent tentent de mettre en évidence les stratégies de croissance externe des entreprises.

1 : Aspects succincts sur les modalités juridiques de la croissance externe de l'entreprise.

Il existe plusieurs formes juridiques de la croissance externe de l'entreprise. Dans cette section, nous examinerons d'une manière générale les différentes formes en l'occurrence :-

- La Fusion et absorption simple ;
- L'absorption de filiale et la fusion- scission ;
- La création d'une filiale commune et prise de participation.

1.1: Fusion et absorption simple

La fusion est l'opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés A, B, ... décident de réunir leur patrimoine pour ne plus former qu'une seule société C. Ainsi, les actionnaires des sociétés dissoutes reçoivent des actions de la nouvelle société, proportionnellement à leur part dans l'actif de la société ancienne à laquelle, ils appartiennent et au poids de cette dernière dans l'opération.

Le projet de fusion doit contenir les indications suivantes :-

- Motifs, buts et conditions de l'opération ;
- Date d'arrêt des comptes des sociétés intéressées utilisées pour établir les conditions de l'opération ;
- Désignation et évaluation des actifs et passifs apportés ;
- Rapport d'échange des droits sociaux ;
- Montant de la prime de fusion.

En outre, les méthodes d'évaluation utilisées et les motifs du choix du rapport d'échange des droits sociaux devront être exposés, soit dans le projet lui-même, soit en annexe. La réalisation effective de l'opération passe ensuite par un certain nombre de formalités :-

- Publicité de l'opération ;
- Consultation d'experts désignés ;
- Approbation (le cas échéant) du schéma par les créanciers obligataires de la société absorbée ;
- Décision des associés en assemblée générale extraordinaire.

Quant à l'absorption simple, la société absorbante A reçoit le patrimoine de la société absorbée B qui disparaît. En contrepartie, A procède à une augmentation du capital. Les titres nouvellement émis par A iront aux anciens actionnaires de B, proportionnellement à leur part dans l'actif de la société dissoute.

La procédure d'augmentation de capital était naguère lourde et incommode. Aussi, plutôt que de recourir au financement par accroissement des fonds propres, les entreprises préféraient faire appel à l'endettement privé pour son effet de levier. En France, au cours des années 1980, diverses mesures législatives destinées à favoriser le renforcement des fonds propres des entreprises ont contribué à alléger cette procédure.

.

1.2: L'absorption de filiale et la fusion scission

L'absorption de filiale consiste pour la société A qui détient déjà une participation à hauteur de X % dans sa filiale A'. Elle décide d'absorber totalement cette dernière en acquérant le reste du capital. Pour ce faire, les autres actionnaires de A' seront dédommagés en numéraire.

Quant à la fusion scission, c'est l'opération par laquelle A disparaît en répartissant ses actifs entre deux (ou plusieurs) sociétés préexistantes B, C, ..., qui absorbent chacune une partie de son patrimoine. Les sociétés B et C augmentent leur capital à hauteur des apports en nature obtenus de la société A.

1.3 : La création d'une filiale commune et prise de participation.

Par filiale commune, il faut entendre une société possédée à la fois par plusieurs autres sociétés (les sociétés A et B possèdent en commun la totalité du capital de la société X) et dont la direction économique est collectivement exercée par celles-ci.

Ainsi, au niveau de la recherche, de l'exploitation de nouveaux marchés, ..., les sociétés participantes A et B trouvent intérêt à regrouper leur force et à partager le risque. La prise se caractérise par le fait qu'une société se rend propriétaire d'une fraction de titres d'une autre société. On parle de prise de participation lorsque le pourcentage détenu se situe en 10 et 50 % du capital d'une société par une autre (au delà, il s'agit d'une prise de contrôle). La prise de contrôle se caractérise par la détention d'un pourcentage supérieur à 50 %.

2 : Fusions- acquisitions d'entreprises : un mouvement en expansion.

Nous examinerons dans le cadre de cette section, ce qui suit :

- Les fondements théoriques et empiriques des fusions- acquisitions
- Les conséquences du processus de fusions- acquisitions ;

La concentration des entreprises est un phénomène bien connu du 21 siècle, son accélération et son ampleur constatées au cours des cinq dernières années sont en revanche assez étonnantes(11).

Les opérations de fusions- acquisitions (*FA*) traduisent le caractère mobile et transmissible des capitaux, essence même du capitalisme, et s'intègrent depuis longtemps à la stratégie de croissance externe des entreprises. Devenu un outil essentiel de développement et de gestion de l'entreprise, les fusions-

(11) A Demartini et C. Deneuve : Les entreprises doivent- elles désormais fusionner pour survivre ? Economica, Paris, 2000, p 15

acquisitions obéissent à des logiques de marché, certes, mais répondent aussi à des contraintes économiques et financières précises.

2.1: Fondements théoriques et empiriques des fusions- acquisitions

Si le mouvement des fusions-acquisitions a pris récemment de l'ampleur, le processus a néanmoins déjà connu des phases d'accélération dans le passé. Ainsi certaines études ont mis en évidence l'existence de vagues de FA au cours du 20^e siècle. L'Europe connaît actuellement son cinquième cycle de fusions. En effet, le premier et le second cycle ayant eu lieu au début du 20^e siècle et dans les années 1920.

Le troisième à la fin des années 1960 et le quatrième à la fin des années 1980. Dans les industries qui se globalisent, la survie des entreprises peut impliquer la réduction des coûts unitaires, l'amélioration des produits ou services et une meilleure couverture du marché. Aussi, les fusions et acquisitions peuvent permettre d'atteindre ces divers objectifs.

La situation concurrentielle peut pousser une entreprise à favoriser la croissance externe. Dans un marché statique où les positions des concurrents sont stables, il peut être très difficile pour un nouvel entrant de privilégier la croissance interne, car cela débouche généralement sur une capacité de production excédentaire et donc à terme sur une guerre de prix. En revanche, si le nouvel entrant choisit d'absorber un concurrent déjà établi, le risque de réaction de la part des autres est réduit.

Aux Etats-Unis, elle se fonde sur une logique financière : les grands conglomérats formés lors de la vague précédente, ayant montré leur limite de rentabilité par l'actionnaire, ont donné lieu à des cessions d'actifs.

Ainsi, les acquisitions, souvent hostiles, ont permis de restaurer un certain nombre de valeurs actionnariales.

Les fusions et acquisitions peuvent également être motivées par des raisons financières. Si la valeur de l'action d'une entreprise est élevée, elle peut être tentée d'absorber une autre entreprise dont la valeur d'action est faible.

Cependant, lorsque la croissance externe est utilisée pour acquérir de nouvelles compétences, ce choc des cultures peut résulter de la trop forte différence entre les routines de chaque organisation.

Une entreprise qui a connu la croissance et le succès en dominant un segment spécifique peut être tentée de s'étendre vers le marché principal et décider d'y parvenir par croissance externe.

D'une certaine manière, il est intéressant de constater que l'accélération des rapprochements d'entreprises s'opère le plus souvent dans un contexte économique et conjoncturel assez favorable.

L'historique des fusions montre en effet que celles-ci se multiplient après une phase de reprise des cours boursiers et précèdent de fait une intensification de l'expansion économique. A l'inverse, les restructurations ont tendance à ralentir pendant les périodes de crise et de freinage sensible de la croissance (crise de 1929, choc pétrolier de 1973 et krach financier de 1987) Ainsi, la hausse des fusions-acquisitions (FA) s'inscrit donc dans une sorte de spirale économique vertueuse. Il y a lieu de signaler dans ce cadre, que l'ouverture des frontières, la mise en place de l'Euro, la nouvelle donnée concurrentielle et ses impératifs de restructurations dans les industries mûres, mais aussi dans l'économie des pays émergents en quête de structures productives, constituent un environnement propice aux FA.

2.1.1 : Le pourquoi des fusions-acquisitions ?

L'une des premières explications avancées pour justifier les opérations de fusions-acquisitions est celles des « marchés pertinents ».

Ainsi, le changement de contexte géographique dans lequel évolue l'entreprise l'oblige à réviser son organisation et sa stratégie. Ces dernières années, le développement des marchés émergents, l'apparition de l'Euro, l'effacement des frontières a donné lieu à la constitution de nouveaux ensembles régionaux homogènes (12).

En Amérique, en Asie, en Europe, les entreprises sont confrontées à des modes de consommation et de développement, à des pratiques socioculturelles et linguistiques de plus en plus uniformisées, ce qui conduit à l'élargissement de la taille des marchés.

Un deuxième motif traditionnellement évoqué est celui des économies d'échelle. En effet, le développement de nouvelles technologies suscite l'apparition de potentiels de rationalisation et donc d'économies d'échelle encore non exploitées. Parallèlement, apparaissent de nouveaux produits et de nouvelles activités et donc de nouvelles entreprises susceptibles, à terme, d'être regroupées. On le constate aujourd'hui avec la vague de rapprochements des entreprises liées à l'Internet et aux nouveaux modes de communication

(12)Voir : OMeier : **Stratégies de croissance : fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne ; Dunod ; Paris ; 2009.PP60-70.**

3 : Stratégies d'externalisation des activités de l'entreprise.

Les paragraphes qui suivent tentent de situer les stratégies en question.

L'externalisation d'activités de production est classique. Dans l'industrie automobile par exemple, les constructeurs automobiles Européens et Américains ont peu à peu suivi l'exemple des constructeurs Japonais, qui avaient développé des réseaux de fournisseurs dès les années 1950. L'essor actuel de l'externalisation porte quant à lui essentiellement sur des activités de service.

Les motivations qui sous-tendent les opérations d'externalisation ont également évolué.

Traditionnellement, l'externalisation avait pour objectif principal la réduction des coûts. L'externalisation est utilisée pour permettre aux entreprises de concentrer leurs ressources financières et managériales sur les activités créatrices de valeur : le "Coeur de métier".

Qu'est ce que l'externalisation ?

L'externalisation est le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne. Le terme fournisseur est employé pour les activités de production et le terme prestataire pour les activités de service. Si l'externalisation représente un transfert d'activités vers un prestataire, cette décision suppose de gérer le cœur de métier de l'entreprise. La stratégie des entreprises consiste, en effet à faire évoluer régulièrement leur périmètre d'activité pour accroître la valeur de l'entreprise, en particulier en bourse. (13)

3.1 : La typologie des opérations d'externalisation.

Il existe quatre grands types d'externalisation

3.1.1 : L'externalisation traditionnelle

Le premier type d'externalisation revient à confier de façon répétée, le management d'une activité peu sensible à un prestataire ou à un fournisseur extérieur.

(13) **on peut consulter à ce sujet :-**

J. Barthelemy : Stratégies d'externalisation ; Dunod ; Paris, 2001, p 5.

B. Quelin : Externalisation stratégique et partenariat. Revue Française de gestion, N° 143, Mars- Avril, 2003, pp 12- 25

Le gouvernement britannique a externalisé la gestion des épreuves écrites du permis de conduire depuis le milieu des années 1990. Le prestataire actuel est Drive Safe, une filiale de Capita Group PLC, qui est chargé de faire passer les épreuves aux candidats

Ainsi, pour le gouvernement britannique, les épreuves écrites du permis de conduire, ne sont pas une activité sensible. Leur gestion peut être confiée de façon répétée à un prestataire extérieur.

3.1.2 : L'externalisation traditionnelle avec désintégration.

Le second type d'externalisation revient à confier à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité sensible, qui était jusque là réalisée en interne.

Pour ce type d'externalisation, il existe une différence essentielle par rapport au précédent.

La question qui se pose est la suivante : faut-il continuer de réaliser une activité en interne ou faut-il l'externaliser ?

L'externalisation des services généraux au siège du groupe Français Lafarge (cimenterie) a débuté par la fonction accueil dès 1990. Lafarge n'avait aucune perspective d'évolution de carrière intéressante à offrir aux hôtes et voulait confier leur gestion à un prestataire dont c'était le métier.

La restauration a aussi été externalisée au siège de Lafarge. La raison principale était l'incapacité des services internes à assurer un rapport qualité –prix – interne proche de celui des prestataires.

3.1.3 : L'externalisation stratégique avec désintégration.

Le troisième type d'externalisation revient à confier à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité sensible, qui était jusque là réalisée en interne.

On peut citer dans ce cadre, plusieurs exemples, dont notamment :-

- L'entreprise Whirlpool,
- Les galeries Lafayette.

a) L'entreprise Whirlpool : elle a confié la totalité de sa logistique à un prestataire après avoir investi dans une flotte de camions pendant des années. Une défaillance du prestataire impliquerait un manque à gagner important pour Whirlpool.

b) L'externalisation de l'informatique chez les galeries Lafayette.

En juillet 1999, le groupe Galerie Lafayette a externalisé son informatique auprès d'IBM Global services. Le contrat, d'un montant de 7 milliards de francs et d'une durée de 15 ans, est le plus important jamais signé en France. (14)

L'opération d'externalisation induira un transfert de personnel important. Jusqu'à présent, l'informatique des grands magasins et de la Cofinoga (magasin de Lafayette) était prise en charge par Maginfo, une filiale à 100% du groupe Galeries Lafayette.

Ainsi, délestée de l'informatique interne du groupe, Maginfo se donne pour objectif de devenir leader européen des services informatiques à valeur ajoutée pour le secteur du commerce et de distribution.

3.1.4 : L'externalisation stratégique.

Le quatrième type d'externalisation revient à confier de façon répétée une activité sensible à un prestataire ou à un fournisseur extérieur. Ce type d'externalisation est assez rare. Ces opérations d'externalisation stratégique sont souvent récentes.

. **Quels sont les objectifs de l'externalisation ?**

3.1.5 : Les objectifs.

Externaliser signifie donc, confier le management d'une activité à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser soi-même.

Les objectifs visés sont les suivants :-

L'amélioration du fonctionnement de l'activité externalisée : la réduction des coûts et l'accroissement de la performance sont les objectifs les plus classiques de l'externalisation.

(14) Concernant la question de l'externalisation, on peut également se référer à J. Barthélemy : L'externalisation au cœur du métier ; L'expansion Management, Mars, 2000, pp 91- 98

La section suivante s'intéresse à une autre forme d'entreprise, il s'agit de l'institution bancaire.

4: Stratégies d'expansion d'une banque

Dans un environnement libéral l'expansion des affaires d'une banque peut être réalisée par :-

- Le développement interne du réseau de la banque et de la gamme des produits offerts ;
- Les acquisitions ou fusions avec d'autres établissements ;
- La prise de participations minoritaires ou majoritaires dans des sociétés existantes ou nouvellement créées ;
- Les alliances qui permettent à chaque entité d'offrir dans leurs réseaux certains des produits du partenaire.

Toutes ces stratégies présentent des atouts potentiels : rationaliser les opérations, exploiter les économies d'échelle, obtenir des économies d'envergure, diversifier les risques et valoriser les synergies.

4.1 : Développement interne

Une première stratégie considérée par le management d'une banque est le développement interne des produits et du réseau de distribution d'un établissement. Aussi, pour garantir ses services sur un champ d'intervention maximum, la banque moderne se dote d'un réseau d'agences dense, de création de filiales, succursales, etc.

4.2 : Acquisitions -- fusions

Une deuxième stratégie d'expansion est celle des acquisitions - fusions ou l'adossement d'un établissement à un groupe solide. L'établissement résultant de la fusion pourra, en conséquence, consentir des crédits à la grosse clientèle ou accroître ses contours à un client, un secteur, etc.

La stratégie de l'acquisition - fusion nécessite l'intégration des ressources et des moyens techniques (tels que les systèmes informatiques et de communication) et la création de nouvelle culture d'entreprises.

La réussite d'une acquisition – fusion dépendra, selon les cas, d'une multitude de facteurs humains ou matériels. Un facteur de succès indispensable est l'unification des méthodes de travail. La fusion réussie doit se traduire par des économies résultant d'une offre de produits complémentaires et d'une taille plus grande, ainsi que d'une meilleure diversification directe.

L'acquisition en 1987, par le Crédit Agricole (première banque française jouissant de fonds propres relativement élevés) de la banque Indosuez, contribua à relever la notation de cette dernière par les agences d'évaluation financière, à réduire le coût de ses ressources, à attirer de nouveaux clients et à améliorer ses marges.

4.3 : Quelques exemples de fusions – acquisitions dans le domaine financier en Occident

4.3.1 : Fusions - acquisitions domestiques dans la finance aux États-Unis et en Europe (en milliards de dollars) 1985 - 2000

Institutions acquéreurs	Institutions - cibles					
	Etats-Unis			Europe		
	Banque	Maisons de titres	Assurance	Banque	Maisons de titres	Assurance
Banques commerciales	241 (51,8 %)	15 (3,2 %)	0,2 (0,1 %)	89 (36 %)	9 (3,6 %)	20 (8,1 %)
Maisons de titres	6 (1,2 %)	74 (15,9 %)	27 (5,8 %)	23 (9,3 %)	19 (7,7 %)	24 (9,7 %)
Compagnies d'assurances	0,3 (0,1 %)	14 (3,0 %)	88 (18,9 %)	11 (4,4 %)	6 (2,4 %)	46 (18,3 %)

Sources : P. D'Arvisenet et J.P. Petit : *Economie internationale, la place des banques*.
Edition Dunod, Paris, 2001, page 36

4.3.2. Fusions-acquisitions internationales de la finance aux États-Unis et en Europe (en milliards de dollars) 1985 - 2000

Institutions acquéreurs	Institutions - cibles								
	Etats-Unis			Intra Europe			Europe – non Europe		
	Banque	Maisons de titres	Assurance	Banque	Maisons de titres	Assurance	Banque	Maisons de titres	Assurance
Banques commerciales	9,5 (13,6 %)	4,4 (6,3 %)	0,2 (0,5 %)	15,0 (17,9 %)	8,7 (10,4 %)	0,4 (0,5 %)	14,5 (4,5 %)	4,3 (4,3 %)	0,3 (0,3 %)
Maisons de titres	3,0 (4,3 %)	14,7 (21,0 %)	7,7 (11,0 %)	4,3 (5,1 %)	5,8 (6,9 %)	1,1 (1,3 %)	15,6 (15,6 %)	15,9 (15,9 %)	12,9 (12,9 %)
Compagnies d'assurances	0,6 (0,8 %)	3,9 (5,6 %)	25,9 (31,1 %)	11,2 (13,4 %)	0,3 (0,4 %)	37,0 (44,2 %)	1,0 (1,0 %)	3,1 (3,1 %)	32,7 (32,6 %)

Sources : P. D'Arvisenet et J.P. Petit (2001), *opcit*, page 336.

4.3.3 : Participations consortiales et alliances

Une troisième stratégie d'expansion des activités de l'établissement bancaire peut être assurée par la prise d'une participation dans le capital d'une banque existante.

Dans un consortium, les actionnaires institutionnels, juridiquement et administrativement indépendants, prennent des participations, afin de coopérer dans certains produits, service ou marchés.

Parmi les domaines de coopération, citons par exemple les émissions de titres et leurs placements, la collecte de fonds et la gestion de l'épargne, et la syndication des gros crédits.

La collaboration doit conduire à une amélioration de la qualité de l'information, une réduction des coûts des produits et une meilleure répartition des risques.

Toutefois, les différences peuvent exister entre sociétés membres d'un consortium, notamment au niveau des objectifs et du style de management. Il peut y avoir un risque de conflits d'intérêt ou de rivalités pour satisfaire les besoins de la clientèle en dehors du rayon d'activité du consortium, avec pour effet de fragiliser ce dernier.

4.3.4 : Alliances : cas de la bancassurance

La stratégie des alliances entre deux (ou plusieurs) entreprises indépendantes est une quatrième voie d'expansion des affaires. Ces alliances visent, généralement, à bénéficier de complémentarités, à créer des synergies et à valoriser les atouts (compétence et savoir-faire, relations d'affaires, réseau de distribution, etc.) qu'elles peuvent avoir dans certains marchés.

Les partenaires gardent leur liberté d'action pour les autres domaines non visés. Ces alliances établissent des périodes relativement longues, afin d'exploiter les opportunités actuelles et futures qui s'offrent aux parties concernées.

Les alliances entre banques et sociétés d'assurance se traduisent souvent par des accords pour commercialiser leurs produits respectifs.

En choisissant de développer la bancassurance, la banque universelle cherche à drainer un flux supplémentaire de capitaux et à générer de nouvelles commissions, en répondant aux besoins du client qui veut compléter et garantir ses investissements de prévoyance par des prestations d'assurance sous un même toit.

En exploitant les synergies entre la bancassurance, telles que le transfert de savoir-faire, l'ouverture réciproque des canaux de distribution, l'emploi optimal de l'épargne, ainsi que les économies d'échelle ou de gamme dans la confection et l'offre de produits financiers, le management des deux groupes visent à valoriser leurs atouts respectifs.

A : Quelques exemples

La banque nationale de Paris (BNP) avec l'Union des Assurances de Paris (UAP), cette dernière ayant été absorbée par AXA en 1997.

- La Royal Bank of Scotland avec le Scottish Equitable Life,
- Le Crédit Suisse avec la Compagnie Suisse de Réassurance.

B : Autres formes de bancassurance

Au-delà des alliances, les fonctions de banque et d'assurance peuvent être intégrées dans une même structure juridique et sous un même management. A cet effet, on peut citer comme exemple :-

- K. B.G et Fortis dans le Benelux ;
- Lloyds Abbey en Grande-Bretagne ;
- Crédit Suisse / Winterhur en Suisse ;
- De Skandinaviska Enskilda / Trygg – Hansa en Suède ;
- Citicorp / Travelers aux USA.

Des sociétés d'assurance-vie peuvent aussi créer leur propre établissement bancaire ou acquérir des participations dans les institutions financières afin de placer leurs réserves et gérer leurs propres actifs financiers, ceux de groupes institutionnels (par exemple, les caisses de pension et de prévoyance).

Nous citons en ce sens, quelques exemples :-

- AXA en France ;
- Allianz en Allemagne ;
- Prudential au Royaume-Uni ;
- Generali en Italie ;
- Zurich Assurance en Suisse.

La section suivante a trait à l'offre des banques et aux besoins des entreprises.

5 : Les besoins des entreprises et l'offre des banques dans le cadre de leurs relations en Occident.

Dans toute économie moderne, émanent des différents secteurs économiques des besoins de financement d'une part, des ressources de financement, d'autre part. Ces offres et ces demandes sont

confrontées en permanence sur des marchés et par l'entremise de ces intermédiaires que sont les institutions financières.

Ces dernières ne permettent pas seulement la rencontre de l'offre et de la demande de capitaux, elles servent également d'intermédiaires pour leur propre compte sans qu'offreurs et demandeur se connaissent.

L'approche du marché des entreprises par les banques suppose une réflexion préalable sur les besoins de cette clientèle, une adaptation permanente des produits offerts, ainsi qu'une sélection des cibles prioritaires et des modes d'exploitation, de façon à en optimiser le résultat dans une période de vive concurrence où une politique de communication est devenue indispensable.

5.1 : Les besoins des entreprises

Les besoins des entreprises, tout comme ceux de leurs actionnaires et de leurs dirigeants, sont à la fois "objectifs", autrement dit "techniques" et subjectifs, notamment au plan relationnel.

Concernant, les besoins d'ordre technique, l'entreprise s'adresse à la banque, pour que ces mouvements de fonds soient traités avec fiabilité, célérité et au moindre coût.

Un traitement et une transmission de l'information de qualité sont le socle sans lequel aucune relation banque - entreprise durable ne peut s'établir.

L'entreprise désire également financer son exploitation et ses investissements selon des formules adaptées quantitativement et qualitativement.

L'approche de l'entreprise ne peut être complètement dissociée de celle de son environnement proche : société-mère, filiales, actionnaires, personnes physiques, managers, salariés, etc., selon un processus itératif de satisfaction des besoins.

Les besoins de l'entreprise, en tout cas des personnes qui la représentent, sont également d'ordre relationnel.

L'entreprise veut être connue de sa banque et entretenir avec elle un dialogue qui s'inscrit dans la durée de façon à ce que s'instaure une coopération étroite. Beaucoup de banquiers considèrent

qu'avant de s'engager significativement avec une entreprise, nouvellement cliente, il convient de respecter une période de "fiançailles" plus ou moins longues, qui permettra aux deux partenaires de se connaître un peu plus intimement. Toutefois, pour éviter une dépendance excessive qui risque d'être préjudiciable à leurs intérêts, les entreprises peuvent travailler avec plusieurs établissements multi bancarisées, elles se sentent en outre dans une meilleure position pour faire jouer la concurrence.

5.2 : L'offre des banques

L'offre des produits des banques, en direction des entreprises, évolue incontestablement plus que leur image.

5.2.1 : L'émergence de nouveaux produits

Le développement de l'intermédiation des banques "par le marché" et l'effacement volontaire des autorités de tutelle en matière de définition de produits ont ouvert un champ d'innovation très important.

Le marché financier propose des solutions plus variées et plus sophistiquées, suscitant un afflux régulier d'émetteurs et d'investisseurs nouveaux.

La montée des salles de marché ouvre également de nouveaux horizons aux entreprises, pour couvrir les risques de taux de change et bien d'autres formules se banalisent.

Par ailleurs, fusions et acquisitions, comme nous l'avons mis en évidence, concernant les banques témoignent du développement de l'ingénierie financière. Les prises de participation au capital de l'entreprise ne sont plus rares et ressortent désormais d'une activité bancaire modernisée.

Enfin, et tout simplement, le relevé de compte sur support magnétique (disquette) supplante peu à peu le traditionnel relevé sur papier. Il tend même à être adressé par voie télématique alors que, d'une façon générale, les progrès des télécommunications et de l'informatique facilitent les échanges de données entre la banque et l'entreprise.

5.2.2 : Segmentation du marché

Le marché des entreprises n'est pas un tout homogène. Il recouvre, en effet, de fortes disparités tenant à la taille et d'entreprises qui le composent, aux effectifs qu'elles emploient, aux secteurs économiques auxquelles elles appartiennent, à leur localisation géographique, ainsi qu'à la configuration de leur actionnariat. Les banques se doivent de le segmenter.

▪ **Taille et effectif :**

Deux catégories d'entreprises sont couramment retenues, selon les critères de taille et d'effectifs : les grandes entreprises d'un côté et les PME de l'autre.

Nationales ou multinationales, les grandes entreprises sont pour les banques un créneau exigeant, mais offrant les plus vastes opportunités de collaboration.

Même si elles sont les principales bénéficiaires de la désintermédiation, les grandes entreprises ne peuvent se passer totalement des banques ; à l'inverse, nombre d'établissements ne peuvent, faute de moyens, ou ne souhaitent, l'estimant trop peu rentable, aborder ce segment du marché.

Les grandes entreprises ont recours à la banque essentiellement pour acheter des services : conseil en ingénierie financière, placement auprès du public des titres qu'elles émettent (actions ou obligations), conseils en gestion de trésorerie. Ces entreprises-là, qui trouvent les capitaux nécessaires à leur développement sur le marché financier, plutôt que chez leur banque, sont donc clairement de vrais clients qui n'achètent ailleurs que des produits à forte valeur ajoutée. On comprend qu'elles soient particulièrement choyées par le système auprès duquel en outre elles sont peu emprunteuses.

Par les crédits auxquelles elles font appel, les dépôts qu'elles procurent, les services qu'elles utilisent, les PME forment les gros bataillons du marché des entreprises. Aussi, sont-elles sujettes à une vive convoitise des banques qui se livrent à une concurrence acharnée pour accroître leurs parts de marché.

Les PME représentent une population qui est aussi souvent en position de client que de fournisseur : tantôt pourvoyeuses de capitaux via la trésorerie qu'elles confient à la banque (fournisseurs), tantôt utilisatrices de produits et de services (clients).

▪ **Secteurs économiques :**

Une seconde approche du marché des entreprises consiste à se référer aux secteurs économiques. Ainsi, à côté des stratégies à la dimension des banques universelles à réseau, peuvent se définir pour d'autres établissements aux ambitions plus modérées des stratégies plus ciblées, dite de niche, axé sur quelques secteurs économiques.

▪ **Localisation géographique :**

Une troisième manière d'aborder le marché, prend en considération la localisation géographique des entreprises. Une banque doit concentrer ses moyens et ses efforts sur les zones géographiques les plus denses de façon à optimiser sa pénétration au niveau local, régionale ou nationale.

Cependant, on ne saurait restreindre, le champ d'activité d'une banque, à la seule circonscription où elle est implantée, car le développement de la télématique fait sauté plus d'une barrière liée à l'éloignement géographique et autorise des relations d'un type différent de celle de la banque de proximité.

5.2.3 : mode d'exploitation

Exploiter le marché des entreprises, c'est d'abord pour une banque définir un angle d'attaque. La dimension organisationnelle regroupe la banque de siège, la banque à réseau, la communication. Qu'il s'agisse de la formalisation de l'offre ou de la logistique commerciale qui l'accompagne, l'intensité de la concurrence que se livrent les établissements apparaît, comme l'un des traits caractéristiques du marché des entreprises.

Il est à noter, également, que la concurrence s'explique aussi par un déséquilibre entre l'offre et la demande et par l'arrivée de nouveaux protagonistes sur le marché.

De ce fait, les grandes entreprises ont délaissé pour une part les financements bancaires pour se retourner vers les marchés financiers. Cet élément a conduit les établissements bancaires à faire davantage preuve d'agressivité sur le plan commercial pour maintenir un volume d'encours satisfaisant

et un courant d'affaires de nature à absorber les frais, qui en l'absence de mesures particulières croissent inexorablement.

La banque pour compléter son dispositif marketing se doit d'adopter une politique de communication. La publicité bancaire, à l'origine institutionnelle, est désormais également axée sur des produits ou des marchés, dont celui des entreprises.

La plupart des entreprises soignent leur image auprès de leur environnement, les banques utilisent leur rapport annuel comme vecteurs classiques de communication vis-à-vis de leurs clients, elles se sont en outre dotées de brochure qui présente leurs réalisations dans les domaines les plus variés, et leur servent surtout de support d'introduction à l'occasion des démarches effectuées par leurs commerciaux.

Mécénat et sponsoring complètent le dispositif, tandis que la multiplication des réunions de relations publiques et de formation dans les milieux patronaux, l'université et les grandes écoles permettent aux collaborateurs de la banque de nouer et d'entretenir un contact direct avec les décideurs économiques d'aujourd'hui et de demain.

Le financement de l'exploitation a pour objet la satisfaction des besoins d'approvisionnement, de transformation et de commercialisation qui découle des activités de l'entreprise.

Il existe une variété de crédits de fonctionnement, chacun étant adossé au financement d'un actif ou d'un groupe d'actifs circulants. On distingue :-

- Les crédits par caisse, qui se traduisent par un décaissement effectif et immédiat de fonds ;
- Les crédits par signature, qui consiste en un engagement écrit de la banque à payer en lieu et place son client en cas de défaillance de ce dernier.

Quant au financement des investissements, il a pour but l'acquisition ou la location de biens meubles ou immeubles. Les crédits d'investissements se divisent en deux grandes catégories, selon qu'ils financent l'outil de travail ou les constructions.

Les relations de long terme entre la banque et l'entreprise sont abordées d'une manière générale dans la section ci-dessous

6: Les relations de long terme banque – entreprise : Un exemple afférent au modèle Occidental

Les relations de long terme entre banques et entreprises sont de plus en plus considérées comme un élément favorable à la croissance économique. L'existence de telles relations pouvait en partie expliquer la prospérité des firmes, plus généralement, des économies allemandes et japonaises. Cette tendance à un soutien plus systématique aux emprunteurs en difficulté est certes profitable pour les entreprises. Cependant, sur le plan macro-économique, elle peut entraîner des inefficiences dans l'allocation du crédit et par conséquent, un effet négatif sur la croissance.

Qu'appelle-t-on "relations de long terme" ? Une relation de crédits de long terme entre une banque et une firme est une répétition dans le temps d'offres et de demande de crédit émanant respectivement de la banque et de la firme, pour le financement des projets d'investissements successifs de cette dernière.

Beaucoup ont défendu l'idée que les relations de crédits de long terme sont non seulement bénéfiques aux entreprises, mais aussi, plus généralement, à la croissance. En particulier, l'existence de ce type de relations en Allemagne ou au Japon pourrait en partie expliquer la prospérité des entreprises et la croissance dans ces pays.

6.1 : Les aspects micro-économiques des relations de long terme

Pourquoi les entreprises ont intérêt à engager des relations de long terme avec leur banque ?

Les relations de long terme se justifient, en tant que moyen de réduire les coûts d'information (coûts d'audit) que doit supporter la banque afin de contrôler les emprunteurs.

Quels sont les effets des relations de crédits de long terme sur la structure des marchés bancaires ?

L'interdépendance existante entre la présence de relations de long terme et la structure des marchés bancaires en particulier, de relations étroites entre banques et entreprises peuvent favoriser,

conformément à l'exemple allemand, une forte concentration des marchés bancaires sans que cette forte concentration se traduise par un coût élevé du crédit.

L'analyse des relations de long terme peuvent expliquer que le marché bancaire, soit à la fois fortement concentré et relativement concurrentiel.

6.2 : Les effets macro-économiques des relations de long terme

Le résultat intuitif que les relations long terme, optimale sur le plan micro-économique, ont un effet bénéfique sur l'équilibre macro-économique. Toutefois, le possible relâchement du contrôle, de la part des banques engageant des relations de long terme avec leurs clients, a montré que l'existence de telles relations implique une inefficience dans l'allocation du crédit. Lorsque cette inefficience domine les gains liés aux économies de coûts d'information et en cas de rationnement du crédit, la présence de relations de long terme peut constituer un frein à la croissance.

6.2.1: Les enjeux en matière de politique monétaire.

Les relations de crédits de long terme permettent de réduire la sensibilité des firmes aux chocs monétaires en limitant la propagation de ces chocs par le canal du crédit.

Lorsqu'une politique monétaire est suffisamment restrictive pour impliquer un rationnement global du crédit que l'économie, la présence de contrats de crédits de long terme pourrait favoriser la persistance d'effets négatifs. C'est le cas lorsque l'effet négatif d'inefficience dans l'allocation du crédit domine les effets positifs liés à la réduction des coûts d'information

6.2.2 : Banque de relations ou banque à l'acte ?

D'une façon générale, le débat concernant les banques demeure, notamment, les avantages et les inconvénients du système bancaire de relations tels qu'il en existe en Allemagne ou au Japon par rapport aux systèmes de "banque à l'acte". Il est à noter, comme nous l'avons déjà souligné, qu'une banque universelle est une banque, à la fois une banque commerciale et une banque d'investissement. En fait, cette banque peut détenir des dettes et des actions des entreprises : elle est donc simultanément prêteuse et actionnaire. Alors que les pays européens et le Japon ont opté pour un système de banque universelle. Le "Glass-Steagall act" de 1933 aux USA interdit aux banques américaines d'avoir

simultanément des activités de prêts et des activités d'investissements et, par conséquent, de détenir des participations dans les entreprises. Cependant, depuis août 1997, la "réserve fédérale" américaine a abandonné la plupart des barrières réglementaires visant à limiter les activités d'investissements des banques commerciales. Un système de banque de relations est bénéfique pour l'économie, à condition qu'il n'incite pas les banques à relâcher le contrôle de leurs clients.

La France avec l'Italie et la Scandinavie, sont dans une catégorie intermédiaire, entre les systèmes de marchés anglo-saxons et le système de banque universelle à l'allemande. Les relations de long terme entre les banques et les entreprises françaises sont variables, que l'horizon temporel du contrôle bancaire est le plus souvent, un horizon de court - moyen terme et non de long terme comme en Allemagne. S'il est vrai que les grandes entreprises françaises empreintes de plus en plus à long terme, elles le font de moins en moins par l'intermédiaire de banques, mais de plus en plus directement sur les marchés financiers. Cela explique en partie, la chute spectaculaire du taux d'intermédiation en France, ces dernières années. (15)

La section suivante situe quelques scénarios possibles quant à la stratégie de croissance externe et d'externalisation de l'entreprise Algérienne.

7 : Les stratégies de croissance externe et d'externalisation : Modèles possibles pour l'entreprise algérienne.

Au début des années 80, deux remises en cause caractérisent la nouvelle ère. Le premier est d'ordre macroéconomique. Elle stipule que les pouvoirs publics ont exagéré dans l'allocation des industries lourdes. En management le diagnostic réalisé épinglait la période passée qui avait totalement occulté

(15) Pour comprendre le modèle bancaire Occidental notamment le modèle allemand et anglo-saxon et ses relations avec les entreprises, voir à ce sujet : Eric Lanarque : Management de la banque, Education pearson, Paris, 2005 ;

(15) : Il est à noter que les banques algériennes accordent uniquement des prêts à moyen terme (7ans). Pour les emprunts à long terme, les entreprises Algériennes doivent s'adresser au Fonds national d'investissement (FNI)

la dimension managériale. Le schéma thérapeutique managérial consistait alors à démembrement les grandes entreprises pour les rendre gérables. N'avons-nous pas inventé une doctrine managériale qui n'existait nulle part ? Au moment où les entreprises mondiales commençaient à fusionner pour créer des ensembles plus grands, l'Algérie faisait tout à fait le contraire, à cette époque, le concept de courbe d'expérience influençait de nombreux dirigeants mondiaux qui visaient le regroupement d'entités pour constituer des groupes plus forts, plus compétitifs et dotés d'économies d'échelles. L'Algérie faisait tout à fait le contraire. Les résultats furent décevants. Les opérations de croissance externe par voie de fusion-acquisition peuvent constituer des modèles pour les entreprises algériennes. En effet, les entreprises en Algérie peuvent s'allier à d'autres entreprises, soit concurrentes dans le cas d'une stratégie de spécialisation, soit appartenant à d'autres domaines d'activité dans le cas d'une stratégie de diversification. La culture de la croissance externe est un moyen d'acquérir des compétences d'un nouveau secteur, ou de prendre des parts de marché dans un secteur en maturité. Les entreprises du BTP algériennes peuvent opter pour ce mode de développement pour reconquérir le marché intérieur et lutter ainsi contre la concurrence Chinoise dans ce domaine par exemple. Pour assurer leur survie, leur rentabilité et leur croissance, les entreprises algériennes doivent à notre sens abandonner leurs méthodes de travail et de réflexion afin d'intégrer de nouvelles valeurs, telles que les responsabilités partagées, le partenariat, la fusion avec d'autres entreprises.

Dans un autre registre, l'exemple du Qatar et d'autres pays du golfe oblige à s'interroger sur l'absence de stratégies d'investissements extérieurs de l'Algérie. Voilà plusieurs années que le débat sur la création d'un fonds souverain a été plus ou moins engagé. Dans le contexte économique mondial actuel, l'Algérie a pourtant la possibilité de réaliser à bon compte des acquisitions qui s'inscriraient dans la préparation de l'après pétrole. A condition d'en avoir la volonté politique, aussi, à notre avis la création d'un fonds souverain algérien peut constituer une alternative intéressante dans le domaine des stratégies de croissance externe. Nous pourrions par exemple, consacrer 25% du fonds souverain de développement qui sera consacré sur l'extérieur qui devraient être investies dans l'accompagnement de la politique d'internationalisation des activités de certaines entreprises nationales telles que l'entreprise Sonatrach et ses filiales, en attendant de pouvoir faire autant avec l'avènement d'autres champions. Le fonds en question pourrait également prendre des positions opportunistes à un certain pourcentage au sein de sociétés cotées « A A » ou « triple A » par les agences de notation, soit des notations très favorables ; et le reste soit les 75% seront orientés sur l'Algérie dans le cadre de l'investissement productif.

Dans le domaine bancaire, on pourrait développer le système bancaire off-shore, c'est-à-dire l'autorisation d'exercer en devises. Ceci implique une activité et une comptabilité libellées entièrement en devises étrangères. Les avantages de ce système peuvent être les suivants :-

-Attirer les investissements étrangers exactement pour les mêmes raisons que celles attachées aux zones franches industrielles (fiscaux, douaniers, domaniaux, etc.) à une différence près : l'obligation

d'exportation des marchandises étant remplacée par l'obligation de prêter en devises les ressources de la banque, aussi bien aux résidents qu'aux non résidents. Cette stratégie aura pour mérite à notre sens d'insérer plus rapidement les banques résidentes et les opérateurs économiques nationaux dans le marché monétaire et le marché financier international.

Dans ce cadre, d'innombrables investissements industriels, commerciaux et touristiques peuvent être initiés en joint-venture avec des banques et investisseurs publics et privés (Entre le capital privé avec des banques ou des Etats étrangers).

Aussi, nous considérons, qu'une ambition régionale dans le cadre de la stratégie afférente à la croissance externe doit être de mise en Algérie. Le marché ne peut pas tout faire. L'application résolue des règles de l'économie de marché est bien sur une condition essentielle à l'émergence d'un système bancaire diversifié et performant et celui-ci est certes une pièce maîtresse dans le dispositif de dynamisation et de modernisation de notre économie. Il convient cependant que l'Etat prenne conscience qu'il ne pourra asseoir sa prospérité et sa puissance que si ses ambitions dépassent le cadre purement national. Il nous faut des banques et des entreprises puissantes sur le plan régional pour nourrir une économie largement ouverte sur l'extérieur. Nous sommes au centre du Maghreb, nous sommes le Pays qui dispose de frontières avec tous les Pays Maghrébins, le plus vaste et le mieux pourvu en ressources naturelles. Un système bancaire bilatéral et puissant peut nourrir la légitime ambition de prendre le leadership d'un ensemble qui s'étend sur près de 5 millions de KM2 et pèsera sur près de 100 millions d'habitants. Cet ensemble situé face à l'Europe n'a aucune chance de se réaliser et de peser d'un quelconque poids sans notre Pays.

CONCLUSION DU CHAPITRE II.

Contrairement à la lutte pour les parts de marché et les profits sur les marchés intérieurs classiques, une entreprise multinationale peut espérer de meilleures perspectives de croissance sur les marchés mondiaux. Les moteurs des fusions et des prises de participations relèvent de la macro-économie (l'environnement concurrentiel mondial) et de la microéconomie (les forces et les actions au niveau du secteur d'activité ou de l'entreprise qui contribuent à la valeur de l'entreprise). Les facteurs d'évolution de l'environnement concurrentiel mondial (changements technologiques, changements de cadre réglementaire et des marchés financiers) créent de nouvelles occasions pour les entreprises multinationales qui cherchent à en profiter avec détermination. Quant à l'essor de l'externalisation, il s'explique par le fait, qu'elle permet de réduire les coûts, d'améliorer la performance et de faciliter le fonctionnement de certaines activités. Bien que le phénomène de l'externalisation puisse paraître novateur, il est fondé sur une logique simple : la division du travail et la spécialisation. Grâce à la stratégie de l'externalisation, les entreprises peuvent investir leurs ressources financières dans les activités qui contribuent le plus fortement à leur avantage concurrentiel. Depuis déjà plusieurs années, on assiste à une transformation profonde du système industriel dans les pays capitalistes développés. En effet, dans la mesure où le poids de l'Etat et celui des grands groupes financiers et industriels a augmenté, les schémas classiques de concurrence et de valorisation marchande sont de moins en moins adaptés à cette nouvelle situation. Par ailleurs, dans la plupart de ces pays, on assiste à un processus de concentration : (fusions, absorptions et alliances des entreprises), à une mondialisation de la production (phénomène de délocalisation) et à une internalisation de la concurrence. Les entreprises absorbent d'autres pour atteindre un seuil de compétitivité meilleur, leur permettant de survivre et de résister à la concurrence. En fait, Les stratégies de croissance externe et d'externalisation peuvent constituer dans le cadre de l'économie de marché des exemples à suivre.

Cependant, les méthodes d'analyse stratégique à mettre en œuvre dans l'entreprise algérienne doivent être adaptées au contexte précis de l'économie algérienne et de l'entreprise considérée. Toutefois, la création d'un fonds souverain par l'Algérie et sa gestion nécessite d'importants moyens humains, notamment en gestionnaires de risques et d'actifs, mais aussi des spécialistes en stratégies de placements et en politiques de diversification de classes d'actifs. Cela requiert également des moyens techniques, à savoir la mise en place de structures, de procédures et de process adéquats. Pour l'ensemble de ces moyens, l'Algérie devra nécessairement faire appel à l'aide extérieure afin de former l'expertise algérienne et gérer avec elle, dans un premier temps, le dit fonds souverain. Toutefois, cette démarche

stratégique nécessite une culture profondément ancrée dans le management des différentes institutions algériennes. Quant à la relation Banque- entreprise, en Occident Les structures de gouvernement d'entreprise sont les contraintes de la latitude managériale, visant à aligner le comportement du dirigeant avec les intérêts des investisseurs, leur assurant une rentabilité jugée satisfaisante. Le gouvernement d'entreprise influe donc sur la disponibilité de différents types de financement. Mais, tout en étant contrainte par les mécanismes de gouvernement d'entreprise, la politique de financement est aussi un levier d'action pour le dirigeant au niveau de la réalisation de sa stratégie personnelle. Dans la mesure où cette dernière vise une évolution des structures de gouvernement d'entreprise, le dirigeant joue le rôle de l'entrepreneur organisationnel. Concernant le volet purement financier, nous pensons que la décision d'investir et de financer est indépendante. A cet effet, l'entreprise doit mesurer d'abord la rentabilité à dette nulle, et compléter ensuite son étude par l'indice du mode de financement.

Cependant, les immobilisations dans le cadre de la relation banque- entreprise sont financées par les capitaux permanents de l'entreprise, c'est-à-dire ses fonds propres et les emprunts à long et moyen terme contractés auprès d'organismes financiers. De façon générale, ce sont les capitaux propres qui doivent assurer la couverture des risques de l'entreprise et les capitaux d'emprunt, même à long terme. C'est pourquoi, dans le cadre de ces relations, le banquier prêteur doit s'assurer préalablement de la rentabilité de l'entreprise et de la possibilité de dégager, de par ses activités, un cash-flow annuel suffisant pour couvrir le remboursement du capital emprunté, selon les échéances fixées. A l'époque actuelle, la banque, à notre sens, se conçoit comme une banque universelle, organisée autour d'un réseau d'agences denses et de filiales d'exploitation spécialisées dans les métiers bancaires connexes et annexes à l'intermédiation. Afin de diversifier ses revenus, maîtriser ses risques et consolider son portefeuille clients, la banque doit accorder une importance vitale à la compétence de ces hommes et à la sophistication de ses moyens techniques (informatique surtout) et organisationnel (rapidité et efficacité des procédures conciliant coordination et cloisonnement). Le retard que nous avons pris dans le domaine bancaire et financier est énorme en Algérie. Un domaine qui sera pourtant la colonne vertébrale avec les entreprises d'ailleurs pour l'édification de notre Pays d'une part et la construction maghrébine d'autre part. Il convient de prendre conscience de cela et d'afficher une ambition politique sans faille qui nous permettra de combler notre retard et devenir le centre financier du Maghreb.

Chapitre III : Stratégies d'internationalisation de l'entreprise et les incidences sur la relation banque-entreprise.

Dans le cadre du chapitre I, nous avons évoqué quelques comportements stratégiques des entreprises.

Le chapitre II a mis en relief les stratégies de croissance externe, d'externalisation et enjeux du financement des entreprises

Le chapitre III de notre première partie aborde les stratégies d'internationalisation de l'entreprise et les incidences sur la relation banque-entreprise.

En fait, le développement international de l'entreprise constitue, en tant que tel un concept relativement nouveau, reposant sur une dynamique d'internationalisation associant l'ensemble de ses fonctions, alors que les approches traditionnelles mettent surtout l'accent sur les problématiques de vente internationale et la conquête de marchés étrangers.

Ce chapitre tente de cerner les contours des stratégies d'internationalisation. En effet, l'activité en matière d'exportation des produits est, de plus en plus, liée dans un monde, dont l'interpénétration économique est devenue intense à l'investissement commercial et industriel à l'étranger.

Cet effort d'implantation à l'étranger est souvent nécessaire à l'accroissement des exportations de tel ou tel pays.

Dans le cadre de ce chapitre, nous ferons une brève rétrospective sur les modalités de l'internationalisation dans une section 1.

Nous examinerons ensuite, les raisons de l'internationalisation dans une section 2. Nous évoquerons, le développement, compétitivité, et fonctions internationales de l'entreprise dans une section 3. Dans une section 4, nous situerons les effets induits de l'internationalisation bancaire sur la relation banque-entreprise. La mondialisation de la finance et ses répercussions sur la relation Banque-entreprise sera traitée dans la section 5. La section 6 aborde la nouvelle réglementation bancaire et ses conséquences sur la relation banque-entreprise. La section 7 situera l'impact de la stratégie relationnelle banque-entreprise sur la croissance mondiale. Enfin, nous évoquerons dans la section 8 deux scénarios quant à l'internationalisation de l'entreprise algérienne.

1 : Les modalités de l'internationalisation.

Les modes d'implantation se caractérisent par plusieurs méthodes, que nous résumons **dans les paragraphes** ci-dessous intitulés respectivement :-

- les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'exportation sans investissement direct dans le pays ;
- les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'investissement direct ;
- les méthodes de pénétration des marchés étrangers par les systèmes contractuels et le transfert de technologie.

1.1 : Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'exportation sans investissement direct dans le pays.

Il s'agit de ce qui suit :-

- Exportation directe par l'entreprise : l'entreprise vend directement à l'étranger ses marchandises ;
- Exportation indirecte ou sous traitée.

L'entreprise vend à l'étranger en utilisant des intermédiaires, en l'occurrence :-

- Des agents commerciaux,
- Des grossistes,
- Des commissionnaires à l'exportation,
- Des courtiers,
- Des sociétés de commerce international...
- Exportation concertée ou groupée.

Les ventes à l'étranger s'opèrent grâce à un consortium d'exportateurs.

1.2 : Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'investissement direct.

Il s'agit plus particulièrement :-

- De bureaux commerciaux et de représentation ouverts par les entreprises dans les pays étrangers afin de faire connaître leurs produits ;
- De filiales commerciales permettant ainsi à l'entreprise de vendre directement dans le pays étranger ;

-De filiales de production où le produit à vendre est fabriqué sur place, c'est-à-dire dans le pays acheteur.

1.3 : Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par les systèmes contractuels et le transfert de technologie.

Dans ce cadre, l'entreprise, afin de pénétrer un marché étranger utilise plusieurs méthodes, entre autres :-

- La vente de technologie ;
- La concession de licence industrielle ;
- La concession de marque ;
- La fabrication d'usine clé, produit en main.....

En fait, la motivation essentielle de l'investissement direct international, est le maximum de profit qui demeure, tributaire du taux de rentabilité.

Le financement des investissements a donné lieu, dans le cadre du commerce international, à plusieurs théories ayant trait aux investissements directs étrangers (I D E).

La théorie du développement des années cinquante, d'inspiration classique, insiste sur les avantages de l'investissement direct international pour le pays d'accueil.

Cette théorie dans son ensemble, démontre que l'investissement international :-

- Supplée à l'insuffisance de financements intérieurs, surtout, en pays sous développés, ou l'épargne est faible ;
- Transfère, diffuse de nouvelles techniques de production, hautement avancées ;
- Attire le know how (le savoir faire) qui va se répondre dans l'économie d'accueil.

Les économistes du « tiers monde » sont les auteurs des thèses défavorables à l'IDE. Ils soutiennent que les multinationales imposent aux entreprises locales leurs conditions de fonctionnement qui sont celles du marché capitaliste ; que les investissements se limitent, en général, aux étapes finales, à des segments d'activité (assemblage de téléviseurs par exemple.....). (16).

(16) Voir : J.P Lemaire, G. Petit : Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise ; Dunod, Paris, 2003.

La thèse marxiste, consiste à démontrer que le pays exportateur de capital tend à piller, le pays importateur de capital. Dans les années 1970, les pays du tiers monde ont revendiqué, avec force, l'élaboration d'un code de conduite, d'une législation sur le comportement des firmes transnationales ; l'objectif visé par ces pays est l'intégration accrue des succursales et des établissements des firmes transnationales dans les plans de développement locaux.

Nous constatons, cependant que l'attitude des pays du tiers monde à l'égard des investissements directs internationaux (IDI) s'est toutefois radicalement transformée dans les années quatre vingt. Elle a suscité, un net changement d'attitude de la part de gouvernements confrontés à une pénurie de devises et à une régression dramatique de l'investissement local.

Une part importante des mouvements internationaux de capitaux prend une autre forme, celle de l'investissement direct.

Par investissement direct étranger, on entend les flux de capitaux internationaux par lesquels, l'entreprise d'un pays crée, ou développe une filiale dans un autre pays.

Le trait distinctif de L'IDE est qu'il entraîne, non seulement, un transfert de ressources, mais, aussi l'acquisition du contrôle. Le principal trait de L'IDE est de conduire à la formation d'organisations multinationales.

La relation conflictuelle entre Etats faibles et firmes multinationales géantes, caractéristiques des années cinquante et soixante, notamment en Amérique latine, a cédé la place à une relation de coopération vigilante, ou les Etats s'efforcent de créer un environnement favorable à l'IDE, tout en veillant à maximiser les transferts de technologies, en encourageant notamment, la formation de joint – ventures et l'acquisition de licences étrangères. (17)

(17) **Sur ce sujet, voir en ce sens :**

-W. Andreff : L'économie repensée. Ouvrage collectif ; Editions Sciences Humaines. Article intitulé : Le règne des firmes multinationales globales ; Auxerre (France) 2000, pp 307- 313

Cependant, nombre d'Etats ne sont pas en mesure de poser des conditions aux entreprises multinationales et se contentent d'offrir les conditions, les plus attractives possibles pour les IDE, espérant des retombées positives pour l'emploi et la balance des paiements.

Les Etats dont la dynamique de croissance semble la plus solide, comme la Corée du sud, n'ont guère hésité à exercer un contrôle strict sur les IDE, qui ont été cantonnés aux secteurs non investis par les capitaux nationaux, et n'ont pu être réalisés que sous la forme de joint-venture.

A partir de quelle part du capital trace-t-on la frontière entre IDE et investissement en portefeuille ?

Selon la définition de l'organisation mondiale du commerce (OMC), l'investissement direct étranger (IDE) est l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert des actifs dans un autre pays (pays d'accueil) avec l'intention de les gérer. Autrement dit, c'est au niveau du pouvoir de gestion, qu'on distingue un investissement direct, d'un investissement en portefeuille.

Ce dernier est constitué des titres financiers : Obligations, actions et autres titres qui conservent un caractère de placement sans objectif de participation à la gestion. Une entreprise qui détient 5% du capital d'un autre, lorsque l'ensemble des actions est extrêmement réparti dans le public, possède un pouvoir de gestion réel, tandis que la détention de 20% du capital face à un actionnaire majoritaire ne donnera même pas le droit à la minorité de blocage. (18)

2 : Les raisons de l'internationalisation.

L'analyse des déterminants de la délocalisation s'est souvent polarisée autour des concepts suivants :-

- Avantages comparatifs,
- Avantages compétitifs.

Les avantages comparatifs se situent au niveau d'un pays, ils correspondent globalement à la présence d'habitudes de production, de modes de communication, d'aptitudes technologiques.-----

(18) Voir : J-P Lemaire, G. petit : Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise ; Dunod, Collection, Gestion Sup ,2003

Les avantages comparatifs conduisent un pays à détenir, au cours d'une période, une supériorité ou une moindre infériorité pour la production de tels biens par rapport à tels ou tels autres. Les avantages compétitifs se situent au niveau des firmes. Ils peuvent s'ajouter aux précédents.

Cette situation procure à l'entreprise des avantages, qui peuvent être résumés ainsi :-

- Spécialisation de ses unités de production,
- Economie d'échelle,
- Accès privilégié et direct au marché international des capitaux, ce qui lui assure des financements abondants par rapport à des firmes limitées à un territoire national.

Les firmes de la triade cherchent à s'autochtoniser dans les trois régions, afin d'avoir une connaissance immédiate de l'intérieur, donc de tirer profit des opportunités ou de mieux contrer les attaques des concurrents, notamment dans les domaines des produits à contenu technologique.

Ainsi, chacun des pôles de la triade entretient des liens privilégiés avec une région en développement : le Japon avec l'Asie, les USA avec l'Amérique Latine, et l'Europe occidentale avec l'Afrique. (19)

La firme transnationale implantée dans une région de la triade s'efforcera donc de s'installer dans les deux autres et dans la zone satellite de son marché domestique.

L'implantation dans ces différents espaces géographiques se réalise par le biais d'accords de coopération technique, d'échanges de brevets, licences, de constitution de joint ventures etc.

Ils existent également d'autres motivations qui poussent les entreprises à investir à l'étranger.

Confrontée à un environnement politique, fiscal, social, monétaire et juridique, différent

de son pays d'origine, l'entreprise qui investit à l'étranger, recherche les facteurs qui motivent son implantation à l'étranger-----

(19) Voir également :-

- C. Mercier-Suissa, C. Bouveriet-Rivat : L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise ; Gualino éditeur, Collection Les Carrés, Paris, 2007.

2.1 : Les différents facteurs qui motivent l'implantation de l'entreprise à l'étranger

Quatre au moins prédominant :

2.1.1 : Les facteurs de nature commerciale :

- Le développement du chiffre d'affaires export sur le pays de l'investissement ;
- La réduction des frais de transport ;
- Le profit des coûts de production faible bénéfice donc, d'un avantage concurrentiel ;
- Le bénéfice de sources d'approvisionnement régulier.

2.1.2 Les facteurs industriels : Trois existent notamment :

- Le profit d'un avantage technologique et le monnayage sur de nouveaux marchés ;
- Le profit des écarts de coût de production en mettant en place une sous-traitance internationale ; ou la délocalisation d'une partie de la production ;
- Le bénéfice d'opération de compensation.

2.1.3 : Les facteurs financiers : On relève, aussi, trois points essentiels :

- Le profit d'un avantage financier par rapport aux industries du pays étranger. Cet avantage peut être un coût de financement plus faible,
- La répartition des risques économiques. De ce fait, quand une zone géographique est en récession, une autre peut être en situation de croissance (cas de groupes multinationaux),
- Le profit d'avantages fiscaux, ou d'aides à l'implantation.

Quelles sont les stratégies des firmes multinationales ?

C'est ce que, nous allons voir dans le point ci-dessous.

2.2 : Les stratégies des firmes multinationales

Le champ des I D E est déterminé par des stratégies industrielles et financières d'entreprises. Les imperfections existantes sur les marchés locaux, conduisent à l'internalisation par les firmes multinationales des procédés et des modes d'organisation qu'ils maîtrisent.

2.2.1 : Les approches de J H. Dunning et de JL. Mucchielli

Trois types de variables sont pris en compte :

-Variable 1 : les avantages spécifiques possédés par la firme (avance technologique, forte différenciation des produits, économies d'échelle...);

-Variable 2 : les avantages de localisation (prix des inputs inférieurs dans les pays d'accueil, proximité des consommateurs, qualité des infrastructures locales...);

-Variable 3 : les avantages procurés par une intégration, ou une internalisation des activités à un niveau mondial (réduction des coûts de transaction, pouvoir de négociation avec les gouvernements, contrôle de l'offre et des débouchés...). Ainsi, quand une firme pense disposer :

- des trois variables, la pénétration doit se réaliser par l'investissement direct,
- lorsque seules les variables 1 et 2 existent, l'exportation semble la meilleure solution,
- si la variable 3 constitue la seule certitude, le recours à la concession de licence ou à des intermédiaires apparaît préférable.

L'auteur aboutit pour sa part à une autre typologie :**(20)**

- au concept d'avantage de localisation, il substitue celui d'avantage comparatif du pays d'accueil,
- cet avantage dépend des coûts comparés, mais aussi de la taille et de la dynamique du marché local,
- l'investissement direct se justifie lorsque la firme peut trouver dans un pays étranger à la fois des facteurs de production moins coûteux et des débouchés plus importants pour ses produits...,
- lorsque à un certain stade du processus productif, l'entreprise trouve à l'étranger des facteurs de production moins onéreux pour ensuite réimporter et bénéficier d'un avantage compétitif sur son propre marché intérieur (le marché étranger n'existe pas et la concordance entre avantage compétitif et avantage comparatif n'a lieu qu'au niveau de l'offre de facteurs).

Le cadre d'analyse que propose **Muchielli (21)** est résumé dans le tableau suivant : _____

(20) Cité par M. Gervais : Stratégie d'entreprise ; Economica ; Paris 2001, pp 256- 258, opcit. (21) Voir également à cet effet, (l'auteur) JL. Mucchielli : Relations économiques internationales ; Editions Hachette Supérieur ; Paris, 2005, pp 75- 103.

	Avantage compétitif	Avantage comparatif	Avantage stratégique
Investissement direct à l'étranger	+	+	-
Exportation	+	-	-
Licence	+	-	+
Accord de coopération internationale	+	+	+

La prise en compte de ces trois types d'avantages (compétitif, comparatif et stratégique) définit un cadre d'analyse différent pour rendre compte de comportements possibles.

L'internationalisation des firmes apparaît comme un processus complexe et hétérogène.

2.2.2 : Les critères stratégiques pour une décision d'investissement :

Les critères stratégiques retenus pour une décision d'investissement direct mettent parfois en balance, les opportunités offertes par les deux options, que sont l'exportation et la licence. Dans bien des cas, L'IDE représente souvent la solution la plus coûteuse.

Cependant nous considérons que la théorie ne donne pas de réponse toute faite à une situation qui varie grandement, selon les circonstances.

En effet, la forme de l'expansion internationale résulte d'un balancement entre plusieurs paramètres, notamment les cinq suivants :

- Les coûts (de transports ou de douanes),
- La dynamique des marchés,
- Les risques,
- Les capacités des organisations,
- Le Know How.

La mondialisation commerciale et financière s'appuie prioritairement sur une mondialisation de la production et non plus sur l'exportation des biens et services, comme cela a pu être le cas à d'autres périodes.

L'IDE constitue l'un des moteurs de la globalisation, c'est un élément important du processus de restructuration, de modernisation et de l'éventuelle réorientation de l'économie Algérienne.

L'Algérie doit utiliser les privatisations, comme une des portes d'entrée principale des IDE pour figurer sur des agendas politiques et économiques de la plupart des Etats partenaires.

3: Développement, compétitivité, et fonctions internationales de l'entreprise

Dans un **paragraphe I**, nous examinons le développement international et la compétitivité de l'entreprise ;

Dans un **paragraphe II** nous abordons les fonctions internationales de l'entreprise.

L'avantage concurrentiel peut s'alimenter par plusieurs sources distinctes que nous situerons d'une manière générale ci après.

3.1 : Le développement international et compétitivité de l'entreprise.

Les avantages concurrentiels et les incitations à diversifier géographiquement les activités de l'entreprise constituent les deux grands points.

Les avantages concurrentiels et les incitations à diversifier géographiquement les activités de l'entreprise constituent les deux grands points.

3.1.1 : Les avantages concurrentiels :

Ils en existent plusieurs, que nous résumons ci-dessous :

-Les différences entre pays :

Le surcroît d'efficience qu'une firme peut retirer des différences internationales de prix pour un facteur de production motive l'entreprise à implanter des filiales et le recours à la sous- traitance internationale.

-Les économies de taille :

L'internationalisation constitue un moyen privilégié de poursuivre une croissance compromise par les limites du marché domestique.

La taille peut également permettre une meilleure répartition des risques par la poursuite simultanée de plusieurs projets.

-Les économies d'éventail :

Les économies d'éventail trouvent leur origine dans l'existence de points communs entre plusieurs activités.

Bien que l'internationalisation ne consiste en aucune manière à décalquer l'activité domestique sur des espaces étrangers, elle ouvre néanmoins la possibilité

d'économies d'éventail significatives. Ainsi, l'exploitation de moyens communs ou le transfert de savoir-faire vont dans ce sens.

-Les économies de transaction :

L'internationalisation de l'activité s'accompagne généralement d'une incertitude accrue en raison d'un manque d'expérience, d'une information plus difficile à obtenir et d'un risque d'opportunisme accru. Cette augmentation de l'incertitude a pour effet d'accroître les coûts de transaction.

L'entreprise doit en conséquence attacher un soin particulier aux dispositifs de contrôle qu'elle développe.

Toutefois, le développement international conduit à une distribution géographique des activités qu'en fonction de la stratégie de l'entreprise.

-Les entreprises Japonaises et allemandes tendent à disperser leurs activités industrielles,

-Les constructeurs américains et les autres Européens sont dans une phase de concentration.

L'approche Japonaise consiste donc à combiner des stratégies globales et régionales, tandis que les constructeurs américains paraissent avoir opté pour des stratégies multidomestiques.

3.1.2 : Quels sont les facteurs qui incitent les entreprises à disperser géographiquement leurs activités ?

Nous pouvons les résumer ci-dessous :

- Les variations des goûts des consommateurs d'un pays à l'autre,
- Les différences dans la structure des secteurs industriels,
- Les politiques industrielles.

Quels sont les facteurs qui militent en faveur d'une forte coordination des activités ?

Deux grands facteurs apparaissent :

- La recherche d'économies d'échelle,
- La volonté d'élargir la base des coûts de recherches et développement (R et D)

3.2: Les fonctions internationales de l'entreprise

Si la fonction commerciale constitue un axe essentiel du développement international, la vente est loin d'être la seule, ni même la première fonction à s'internationaliser.

L'approvisionnement auprès d'un fournisseur étranger ou la signature d'un contrat de sous-traitance fournissent à l'entreprise l'occasion de ses premiers contacts internationaux.

Le degré d'internationalisation adéquat d'une fonction n'est pas nécessairement identique pour toutes les firmes d'un même secteur.

Quels sont les effets induits par l'internationalisation bancaire sur la relation banque-entreprise ? Nous tenterons de répondre dans la section ci-dessous.

4 : Les effets induits de l'internationalisation bancaire sur la relation banque-entreprise.

Les banques entendent renforcer leur présence à l'étranger, sous forme de filiales, de succursales, ou de bureaux de représentation.

Ce mouvement d'internationalisation des grandes banques constitue un support indispensable, pour appuyer l'effort de pénétration des marchés extérieurs. La présence des banques nationales à l'étranger leur permet notamment :-

- D'aider leurs clients exportateurs à trouver des opportunités de vente à l'étranger ;
- De les renseigner, utilement, sur le risque pays et sur la solvabilité de leurs acheteurs étrangers ;
- D'assister ceux qui veulent investir à l'étranger, en vue de créer sur place des réseaux de distribution et de commercialisation.

En outre, face à la concurrence croissante des banques entre elles, notamment, dans le domaine du financement des exportations, les institutions bancaires tentent d'axer la présentation des produits à l'international, sur des critères techniques, les capacités d'adaptation et d'imagination, ainsi que sur la rapidité du traitement de l'affaire.

Actuellement, la plupart des banques installées en France, par exemple, sont capables de présenter à leur clients multinationaux, tous les produits et services dont ils ont besoin, depuis les transferts de fonds inter-filiales, ou la gestion du risque de change, jusqu'à la gestion de trésorerie internationale, en passant par le financement des exportations. De plus en plus, elles tentent de proposer à leurs clients un produit adapté, précisément aux besoins spécifiques de chaque entreprise, à ses structures et à ses procédures.

4.1: L'internationalisation des structures bancaires

"La réussite de toute stratégie suppose l'existence préalable d'une organisation adéquate".

Cette maxime se vérifie, également, dans le domaine bancaire. Une véritable stratégie

d'internationalisation ne peut se matérialiser, au niveau d'une banque que si ses structures internes et externes le permettent.

Afin de pouvoir suivre leurs clients qui s'implantent à l'étranger, les banques ont dû élargir leur assise géographique (structures externes). Pour pouvoir dialoguer avec eux et pour renforcer leur pouvoir de négociation, les banques ont dû adapter leur organisation interne, en aménageant des unités spécialisées, susceptibles d'appréhender les multinationales dans leur globalité.

Les banques qui désirent s'internationaliser ont le choix entre deux voies. La première a pour objet de développer le réseau international de la banque, en s'implantant directement à l'étranger par le moyen de bureaux de représentation, agences, filiales ou succursales. La seconde voie consiste à s'allier à d'autres banques, dans le but de couvrir un plus grand nombre de marchés géographiques, ou sectoriels, soit en constituant avec celles-ci, des filiales communes, appelées généralement (banques consortiales) soit en signant des accords, à portée beaucoup plus générales, dont la mise en œuvre aboutit à la création de véritables "clubs" bancaires.

Dans l'ensemble, les banques américaines ont opté, plutôt pour la première formule. Quant à la seconde alternative, elle a été choisie, plus particulièrement, par les banques européennes et japonaises. En fait, beaucoup de banques ont adopté les deux solutions simultanément.

4.2 : Les modes d'implantation

On distinguera successivement le recours à des correspondants, le bureau de représentation, la banque affiliée, la filiale et la succursale.

4.2.1 : Le recours à un réseau de correspondants

Dans ce cas, la banque concernée entretient des relations, de type privilégié, avec une banque étrangère (la banque correspondante) et maintient un compte ouvert dans les livres de celle-ci (compte NOSTRO). En contrepartie, la banque étrangère possède, aussi, un compte dans la première banque, désigné sous le nom de compte LORO.

4.2.2 : Les bureaux de représentation

Un bureau de représentation est caractérisé par le fait qu'il n'est pas habilité à effectuer des opérations de banque. Sa fonction essentielle est l'information et les conseils.

- Conseils aux clients de la banque qui veulent développer leurs relations d'affaires (exportations ou investissement), soit avec un pays étranger, soit avec le pays d'origine de la banque.

Le bureau de représentation peut attirer une clientèle, mais la réalisation des opérations bancaires qui résulteront de cette activité sera prise en charge par le correspondant local de la banque, ou par une unité bancaire de celle-ci. Il peut, alors, s'agir d'une succursale ou d'une filiale. Dans les deux cas, ces entités sont habilitées à effectuer toutes les opérations de banque dans le pays où elles se trouvent. Ce qui les distingue essentiellement c'est leur statut juridique.

4.2.3 : La banque affiliée

Elle peut être définie comme étant une banque locale, dans laquelle la banque étrangère a pris une participation. A titre d'exemple, on peut citer la prise de participation de "Philadelphia National Bank" dans la banque Worms ou de "White-Weld Cie" dans la banque française de dépôts et titres.

4.2.4 : La succursale

Le siège de la banque dans le pays d'origine est, directement, responsable et ses résultats d'exploitation sont inscrits, directement, au bilan du siège. La garantie de la société- mère est un facteur important de la solidité financière de la succursale.

4.2. 5 : La filiale : Elle se distingue de la banque affiliée par les caractéristiques suivantes. La maison-mère possède une participation majoritaire (souvent 100 %) dans le capital de cette banque, alors que dans le cas précédent, il ne s'agissait que d'une participation minoritaire. La banque- mère dispose d'un pouvoir de contrôle sur la gestion de son unité bancaire à l'étranger, qui peut être comparé à celui qu'elle détient dans le cas d'une succursale.

4.3 : Les motifs de l'implantation à l'étranger

En gros, on peut dire que le choix du mode d'implantation dépend, en grande partie du volume d'affaires potentiel et des réglementations bancaires du pays d'accueil (et du pays d'origine). Cependant, il faut mentionner, en premier lieu, la nécessité impérative, pour les banques, de suivre leurs clients. Avec le développement des exportations et d'investissements directs à l'étranger, les banques sont tenues de fournir à leurs clientèles, dans les pays où elles trouvent, une gamme de services comparable à celle qui est offerte dans le pays d'origine, par exemple, le financement des exportations avec les produits y afférents.

Le risque pour les banques qui ne suivraient pas le mouvement est, en effet, de voir leurs clients se lier à d'autres banques concurrentes, installées dans les pays avec lesquels ils développent un courant d'affaires. La nécessité de suivre la clientèle est indissociable de la concurrence bancaire. L'expansion des banques à l'étranger a, d'abord, été liée aux perspectives de croissance du commerce international. *"Pendant longtemps, elle a été limitée aux empires coloniaux des différents pays européens"*.

"Au début du XX^{ème} siècle, l'Angleterre avait 32 banques dites coloniales avec 2104 succursales, à l'étranger, la France en avait 18 avec 104 succursales, l'Allemagne et la Hollande disposaient respectivement de 70 et 68 succursales à l'étranger." *"Les banques américaines, par contre, n'étaient pratiquement pas implantées à l'étranger (20 établissements, seulement en 1920). C'est pour soutenir leurs clients investissant à l'étranger que les banques américaines se lancèrent dans l'aventure internationale."***(22)** Ainsi, les motifs de l'internationalisation bancaire peuvent être résumés comme suit:-

- La croissance du commerce et des investissements directs internationaux ;
- La croissance monétaire et financière des marchés internationaux ;
- La concurrence internationale ;
- L'accès à l'information, en effet, la détention de l'information constitue un facteur clef pour le banquier et, singulièrement, quand il veut effectuer des opérations, à l'échelle mondiale. Il s'agit, pour lui, de pouvoir apprécier la solvabilité d'emprunteurs lointains, d'être au courant des opportunités d'affaires, d'avoir des données, de premières mains sur la situation économique et sociale des différents pays avec lesquels il travaille. **La section suivante aborde les impacts de la mondialisation de la finance sur la relation banque-entreprise.**

5: La mondialisation de la finance et ses répercussions sur la relation banque-entreprise

Les paragraphes ci- après abordent les effets de la mondialisation financière sur les relations banque- entreprise.

Les fusions et acquisitions dans le domaine bancaire se sont considérablement développées depuis le début des années 80. On est passé à plus de 14.000 banques en 1980 à 11.500 en 1992 et 9.000 en 1998.

(22) J. Fontanel : Géoeconomie de la globalisation, OPU, Alger, 2005, PP 50-54.

On estime que les dix premières banques américaines concentrent plus de 40 % des actifs bancaires. La course à la taille est décisive. La dimension est un facteur de pouvoir, pas nécessairement celui de l'efficacité économique en tant que tel. Cependant, les alliances constituent aussi des moyens efficaces pour améliorer la compétitivité des établissements. Ce mouvement semble aujourd'hui se profiler. Il permet notamment de préserver l'autonomie, la réversibilité et une plus grande rationalisation des coûts. La libéralisation imposée à l'ensemble des pays du monde a conduit à une accélération de la mobilité géographique des capitaux, et à une substituabilité accrue entre les instruments financiers. Les transactions internationales sur actions et obligations ont été multipliées par cent en moins de 20 ans. Elles représentent plus du tiers de la capitalisation boursière de Paris, la rendant ainsi très dépendante de Wall Street. Cet état de fait met en évidence l'exceptionnel développement du libre-échange des capitaux depuis trois décennies. Nous pensons que les transferts, qui alliaient auparavant des pays développés vers les pays en développement, répondent maintenant à une logique Nord- Nord. Il s'agit d'une logique de finance directe de type triadique. Les marchés financiers émergents (MFE) dont la capitalisation boursière est passée de 2,5 % en 1983 à plus de 10 % en 1995, se développant rapidement. Le phénomène d'internationalisation de la finance est incontestable, mais il n'est sans doute pas aussi important qu'il n'est généralement supposé. (23)

5.1 : Les crises financières

De manière générale, les marchés financiers internationaux ont pour fonctions essentielles la mobilisation de l'épargne mondiale pour le financement des investissements. Les marchés financiers gèrent l'alternative entre une utilité immédiate et une utilité différée. Aussi, l'internationalisation des marchés financiers constitue un contre-pouvoir national.

(23) Concernant la mondialisation financière et ses différentes répercussions.

Voir dans ce cadre, les ouvrages suivants :-

-M. Bensahli : Le monde en crise ; Les dérives de la finance ; Casbah Editions ; Alger, 2012

-M . Aglieta et A reberoiux : Dérives du capitalisme financier, Edition Albin Michel, Economica, Paris, 2004.- J. E. Stiglitz (Prix Nobel d'économie) : Quand le capitalisme perd la tête, Edition Fayard, Paris, 2003 ;

- Dans le domaine financier, la concurrence a rarement été de mise. **A. Smith**, le chantre supposé du libéralisme, y était opposé. Il faut dire que trop souvent la privatisation et la libéralisation conduisent à la spéculation effrénée des crises financières importantes, si importantes qu'elles obligent les pouvoirs publics à intervenir. La globalisation financière conduit à l'émergence d'un marché unique de l'argent dans le monde entier. Ses défenseurs soutiennent qu'elle devrait favoriser une meilleure allocation du capital. Cependant, n'a-t-on pas assisté les dernières années à un environnement économique instable, secoué par des crises financières et cambiale de première importance ? Les banques centrales qui pouvaient contrôler et piloter les marchés financiers ne sont-elles pas obligées de composer avec les décisions privées ? En moyenne, plus de 1.200 milliards de dollars s'échangent quotidiennement sur les marchés internationaux, alors que les exportations mondiales n'excèdent pas 10 milliards de dollars par jour. L'intervention de l'Etat est remplacée par l'aléatoire.

En effet, l'interdépendance des places financières est très développée, rendant chacun dépendant des autres. Un pays en voie de développement peut subir de plein fouet la spéculation des opérateurs de Wall Street. Compte tenu d'une part, des incertitudes pesant sur l'économie mondiale et d'autre part, de la nécessaire confiance pour le fonctionnement satisfaisant du système à économie de marché et du comportement grégaire des opérateurs économiques, la théorie du chaos s'applique aux marchés financiers, en l'absence d'une autorité centrale de dernier ressort, qui peut prendre la forme d'une instance de coopération et de coordination. En effet, la crise asiatique est à cet égard exemplaire. Si les valeurs économiques défendues par les pays d'Asie avaient été avancées pour expliquer leur réussite économique, du jour au lendemain, les opérateurs ont insisté sur l'endettement et l'instabilité chronique. A ce sujet, malgré la concentration des financements internationaux dans les pays développés, les pays émergents, encore exemplaires il y a moins d'une décennie, ont appris progressivement le fonctionnement de l'endettement, avant de recevoir de plein fouet l'enseignement du "retour de bâton". Ils ont perdu plus de 100 milliards de dollars au second semestre de 1997 avec l'apparition de la crise asiatique. L'endettement intérieur croissant en devises, la perte de compétitivité des exportations, la formation de bulles spéculatives sur les marchés boursiers, le laxisme des régimes prudentiels et les risques de change excessifs des entreprises étaient autant d'effets d'annonces de la crise financière de la Thaïlande. Il faut y ajouter un manque de transparence sur les liens

entre le gouvernement, les entreprises et les banques, qui n'a pas permis une lutte suffisamment efficace de la crise lorsque celle-ci s'est déclarée. Ensuite, l'effet de prorogation était inéluctable, compte tenu des situations économiques, comparables entre les pays asiatiques. Depuis l'éclatement de la bulle immobilière des subprimes, l'euphorie qui a envahi le secteur bancaire a laissé place à un vent de panique qui a gagné toute l'architecture financière. A la suite des graves turbulences que la crise a générées, les Pays Occidentaux sont entrés dans une spirale infernale du ralentissement économique.

5.2 : Les effets pervers de la crise sur la relation banque-entreprise. Nous pouvons résumer les effets en question comme suit :-

5.2.1 : Au niveau de la sphère économique

La crise a commencé à devenir une réalité à partir de la contraction de la croissance économique provoquée par les effets pervers des combinaisons financières. C'est toute la confiance des investisseurs (entreprises) mondiaux qui s'est trouvée sapée, d'autant qu'il s'en est suivi une chute effective des exportations, une diminution des IDE, une déstructuration de l'industrie, une baisse des prix, des délocalisations massives de la production. Du coup, les entreprises en tant que microcosme créant la valeur ajoutée, ont souffert du resserrement des crédits et de la volatilité des prix des matières premières. Les entreprises Occidentales en général sont devenues victimes de cet assèchement de crédit et bien entendu faute de pouvoir disposer de moyens financiers, elles n'ont pu réaliser les nombreuses opérations indispensables pour le maintien normal de leur activité : investissement, achat de matières premièresetc. La contraction de l'activité économique qui s'en est suivie a conduit au licenciement du personnel.

5.2.2 : Au niveau de la sphère financière.

La crise est générale dès lors qu'elle n'a épargné ni les établissements financiers, ni les pays que ce soit les pays développés ou ceux en développement.

S'agissant des établissements financiers, ils ont subi une véritable altération dans leurs structures pour avoir fait circuler des actifs à risque comme les produits toxiques qui ont failli mettre en péril tout le système financier international à la suite de la faillite de plusieurs grandes banques en l'absence de régulation et de supervision des dispositifs monétaires internationaux qui se sont avérés inopérants. De plus, les banques ont assisté à une diminution de leur capitalisation avec le risque du

resserrement du crédit bancaire et du fait que la gestion leur est devenue par suite intenable, elles n'ont pu échapper à la déstabilisation qu'elles ont tant redoutée. Quant aux Etats, ils ont subi, autant que les établissements financiers, les chocs brutaux de la crise, avec tous les problèmes engendrés en matière de chute des recettes fiscales provoquant ainsi le creusement abyssal des déficits publics et de la dette souveraine.

5.2.3 : Les effets induits de la crise impactant le secteur bancaire.

Lorsque les banques constatent que le volume financier des dépôts des épargnants n'est pas suffisant pour répondre à la demande de crédit, elles se financent d'ordinaire en empruntant à court terme sur la marché interbancaire. Or, cette pratique traditionnelle a été remise en cause par la crise financière intervenant à partir de 2007 et elle résulte de la rupture radicale qui a été consommée pour avoir fait fi des règles prudentielles requises dans le domaine bancaire, provoquant ainsi l'écroulement de toute la pyramide de crédits, débouchant sur une chaîne de défaillance des banques. Toute la structure de l'architecture financière dans le monde en a été déstabilisé, créant une défiance au niveau des banques, les unes vis-à-vis des autres, tout en générant un certain flottement et ensuite une certaine paralysie dans le circuit monétaire. Cette crise remet en cause l'hypothèse libérale, selon laquelle la réduction des entraves aux marchés financiers est nécessairement favorable à la croissance économique.

5.3 : Existe-t-il des dangers relatifs au capital financier international ?

Pour la théorie libérale, le marché financier global, permet d'accroître l'efficacité du système de financement, par une meilleure allocation des capitaux entre pays et secteurs d'activité. Cependant, s'il y a une baisse du coût de financement, elle profite surtout aux firmes multinationales et bien peu aux PME. Aujourd'hui, les finances sont déconnectées de la production. Il y a une dilatation de la sphère financière. Les nouveaux acteurs de la finance internationale cherchent la liquidité et la rentabilité financière à court terme, alors que les entreprises ont besoin de financements durables. Les investissements de portefeuille à but spéculatif ont progressivement supplanté les investissements directs industriels et commerciaux dans les mouvements internationaux des capitaux. Le montant des transactions financières internationales est 50 fois plus important que la valeur du commerce international sur les biens et services. Lorsque les mécanismes financiers sont portés soudain à la baisse, c'est tout le système qui s'effondre, provoquant des faillites, du

chômage et une crise économique d'une grande gravité pour nombre de pays en développement. La question de "l'aléa moral" est posée, car contrairement aux investisseurs ordinaires, les principaux opérateurs ont des moyens d'information et d'action communes suffisantes pour supporter toutes les crises, voir pour en bénéficier. Avec l'essor du marché financier, les "mauvaises créances" se sont développées dans les pays émergents.

Quels sont les facteurs qui intéressent le boursier ?

Les cours, la stabilité des prix et la réduction de la masse salariale. L'actionnariat ouvrier n'est qu'un leurre compte tenu du caractère très minoritaire de sa participation. Seuls les cadres supérieurs, bénéficient des stocks options, peuvent en profiter, pour s'enrichir au détriment souvent de la rentabilité réelle de l'entreprise.

5.4 : La globalisation financière est-elle contrôlable?

Nous sommes encore loin d'un marché des capitaux complètement unifié. En effet, un bon nombre de pays en développement et en transition conservent des systèmes financiers encore fermés (bien que la tendance soit à l'ouverture) et que leur degré de risque est encore trop élevé pour permettre des entrées de capitaux plus massives.

Il est à constater que le degré d'internationalisation des portefeuilles est fonction de la structure des marchés de capitaux.

Le marché des capitaux est traditionnellement élevé pour les "petits pays" très ouverts sur l'extérieur (Pays-Bas, Suisse) ainsi que pour les pays dont l'offre ne correspond pas tout à fait aux préférences des investisseurs domestiques. C'est ainsi qu'en Allemagne, le manque de liquidité des marchés de capitaux à court terme (ainsi que la proximité du Luxembourg) a poussé à la diversification internationale des portefeuilles.

Il y a traditionnellement une préférence de la part de certains investisseurs internationaux sur certaines zones déterminées (préférence marquée de la part des investisseurs américains vers le Royaume-Uni, préférence encore plus marquée des investisseurs allemands et français en faveur de l'Union Européenne). (24)

(24) Concernant la globalisation financière, lire à ce sujet : D. Plihon : Tyrannie de la globalisation contre la dictature des marchés ; VO Editions, Paris ; 1999.

La globalisation financière a aussi permis une diversification accrue des actifs internationaux. Il existe, en ce sens, une théorie de la gestion de portefeuille, qui stipule que l'acquisition d'un portefeuille de titres diversifié constitue la meilleure stratégie pour obtenir le meilleur rendement et prendre le risque minimum. La diversification internationale des actifs répond à cet objectif.

Cette globalisation a constitué une contrainte positive à la modernisation des systèmes financiers.

Les places financières sont désormais en concurrence et les Etats comme les acteurs des systèmes financiers se sont attachés à développer leur compétitivité.

De nouveaux mécanismes sont mis en place dans les pays industrialisés et dans les institutions financières internationales en vue de décroître la probabilité qu'une crise financière dans un pays particulier ne déstabilise le système financier dans son ensemble. Le G7, à la suite de la crise financière du Mexique, s'est interrogé sur les moyens d'améliorer la capacité des opérateurs financiers internationaux. La libéralisation financière a souvent permis aux banques nationales de s'endetter lourdement sur les marchés internationaux de capitaux pour accompagner des programmes de réforme et de croissance ambitieux.

6 : La nouvelle réglementation bancaire internationale et ses conséquences sur la relation banque-entreprise.

L'instabilité est inhérente à l'activité d'intermédiation financière, de même qu'une certaine volatilité des cours caractérise le fonctionnement normal des marchés financiers. Mais, en cas d'excès des crises bancaires et financières se déclenchent alors une crise menaçant le fonctionnement d'ensemble du système financier. On parle alors de crises systémiques, et au-delà, celui de l'économie réelle, c'est-à-dire, l'investissement des entreprises, de la production, etc.

Cette situation peut, en effet, rapidement dégénérer en une récession économique profonde qui ne se résorbe pas d'elle-même, comme lors de la crise de 1929. Les justifications de la supervision bancaire sont aujourd'hui communément admises. Les discussions se concentrent désormais sur les modalités d'un contrôle efficace des banques, des assurances, des marchés de valeurs mobilières et des autres investisseurs institutionnels qui interviennent.

Ainsi, ce sont les défaillances du marché qui justifient traditionnellement l'intervention des pouvoirs publics dans certains secteurs d'activité économique. Dans

le secteur bancaire et financier la régulation par les seuls mécanismes du marché se heurte à deux principales postes : les problèmes d'asymétrie d'information, dont pâtissent les déposants ou les petits épargnants, et les effets de contagion (externalités) associés aux faillites bancaires et aux crises financières. Les modalités de l'intervention publique dans la sphère bancaire et financière ont beaucoup évolué suite à la mutation financière (extension et intégration croissante des marchés de capitaux, déspecialisation)

Par conséquent, le comité de Bâle (Suisse), groupe de réflexion d'organisations financières du G10 et de quelques autres pays réunis autour de la banque des règlements internationaux, a lancé en janvier 2001 le processus de mise au point et de mise en place d'un nouveau système de détermination du capital économique, qu'il est nécessaire aux banques de détenir pour faire face aux risques qui se présentent à elles.

Les relations des entreprises avec leurs banques vont être touchées par ce nouveau système, qui définira l'adéquation des fonds propres des institutions financières aux risques.

La profession bancaire est actuellement soumise à la réglementation sur l'adéquation des fonds propres, mise en place en 1988 sous la terminologie de ratios cooke. Celui-ci avait pour objectif de renforcer la solidité et la stabilité financière du système bancaire international et de promouvoir des conditions d'égalité de concurrence entre banques internationales. La libéralisation des échanges, l'internationalisation des activités bancaires et l'interdépendance croissante des marchés financiers, notamment à partir des années 80, ont été accompagnés par une coordination de plus en plus efficace pour la réglementation et une surveillance capable d'harmoniser les conditions de concurrence et de protéger la stabilité et la solidité du secteur financier mondial. L'échange d'informations sur les principes, pratiques et expériences concernant la réglementation et l'inspection des activités bancaires contribue à améliorer l'efficacité du système de sécurité et de surveillances nationaux, en les alignant sur les techniques et les innovations les plus performantes.

6.1 : Crises bancaires et comité de Bâle

La plus grande complexité du monde bancaire et l'apparition de nombreux produits innovants, mais mal appréhendés, ont incité le régulateur à remettre à niveau une réglementation devenue obsolète et ne représentant plus la réalité des risques encourus par les établissements.

6.1.1 : les accords de Bâle

En juillet 88, le comité de Bâle a publié les accords de Bâle, définissent un besoin minimum de capital (relations avec le risque de crédit) pour les banques des pays de l'OCDE, ces accords ont instauré les ratios Cooke.

Les risques pondérés sont calculés à partir des encours de manière forfaitaire. Les contreparties sont classées par grands groupes de contreparties, et à chaque groupe est affectée une pondération de risque unique.

Une des limites du ratio Cooke est qu'il ne tient pas compte des différences de risques liées aux produits. Ces limites ont conduit le comité de Bâle à publier de nouveaux accords.

Les calculs très forfaitaires de ratios Cooke, s'il présente l'avantage d'être assez simple à calculer, ne prend pas assez bien en compte la diversité et la complexité des marchés et des produits qui peuvent être utilisés. De plus, ils couvrent principalement des risques de crédit, et, depuis 1996, les risques de marché, laissant de côté des risques opérationnels. (25)

6.1.2 : Principes de contrôle bancaire

La performance des banques et de plus en plus influencer par l'environnement externe à leur pays d'origine, en raison de l'augmentation de leurs activités transfrontalières et du développement des moyens électroniques Avec la collaboration d'une quinzaine d'autres pays, le comité de Bâle a abouti en 1997, à un consensus international sur les principes de contrôle bancaire efficace. Ces principes recouvrent : les conditions institutionnelles et juridiques, en ce sens que ce corpus de règles est appliqué dans 140 pays, mais reste d'application libre et n'a pas de portée réglementaire, toutefois, dans le cadre de l'union européenne, il y a lieu de souligner que :-

- Les directives s'imposent aux pays participant à l'union, d'une part, et d'autre part, il existe le CRBF (Comité de la Réglementation Bancaire et Financière) qui transpose les directives européennes pour l'application par les établissements de son périmètre de contrôle. Le contrôle du respect des textes étant assuré par la commission bancaire.

(25) voir : D.Eiteman, A.Stonehilet et M.Moffet : Gestion et finance internationale. Edition Pearson Education, Paris, 2004 pp : 80-90

Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a permis le développement des contacts personnels, la communication des informations et la coordination entre les responsables des autorités de tutelle. Il est à rappeler, que les organisations internationales telles que l'OCDE, la Banque Mondiale, le FMI et la banque des règlements internationaux (BRI) diffusent des données statistiques sur une base régulière couvrant la situation économique et financière d'un grand nombre de pays, de marchés et de secteurs. Le FMI publie sur le réseau Internet des données économiques et financières sur les pays qui ont déjà, ou souhaitent, avoir accès aux marchés internationaux des capitaux. En 1997, quarante-deux pays avaient souscrit à ce système de diffusion des données du FMI. Tout l'espace financier mondial est concerné par les règles prudentielles. C'est pour cette raison que le comité sur le contrôle bancaire et le comité technique de l'organisation internationale des commissions de valeur cherchent à atteindre un traitement prudentiel homogène pour le calcul des minima de fonds propres des banques et des entreprises d'investissements qui ont des activités de négoce et sur produits dérivés.

Avec le développement de gros groupes financiers opérant à l'échelle mondiale et se faisant concurrence, dans une large gamme de produits financiers, les autorités de surveillance de l'ensemble du secteur financier sont appelées à plus de coopération. Leur but commun est de promouvoir la stabilité financière et l'efficacité des marchés. Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire et le groupe des autorités de contrôle bancaire des pays ayant des zones franches financières créé en 1980 ont établi vingt-neuf recommandations destinées à améliorer et à faciliter la surveillance prudentielle des risques bancaires, afin d'assurer la solidité des établissements de crédit sur le plan individuel et la stabilité du système financier dans son ensemble.

Comme nous l'avons déjà souligné, il existait déjà un système, communément appelée "ratio Cooke", qui fixait à 8 % de façon universelle, un taux d'adéquation minimale des fonds propres par rapport aux actifs à risque d'une banque. **Les relations des entreprises avec leurs banques vont être touchées par ce nouveau système qui définira l'adéquation des fonds propres des institutions financières aux risques.**

6.2 : Principes du système appelé Accord de Bâle II

Les accords de Bâle II ont pour objectif de réformer le ratio Cooke, afin d'avoir une mise en adéquation plus juste des fonds propres et du profil de risque réel des établissements de crédit.

Un nouveau ratio a été créé : le ratio Mac Donough. Ce ratio est un ratio de solvabilité, dont le niveau d'exigence reste inchangé par rapport au ratio Cooke (8 %), mais dont le calcul du dénominateur est considérablement infini. Les calculs des risques de crédit sont assignés pour tenir compte des pertes attendues et des pertes inattendues. Le risque est abordé par classe d'actifs et parties de produits. Le risque opérationnel est une dimension nouvelle intégrée dans le calcul du risque

6.3: Champs et date d'application

Bâle II s'applique à toutes les sociétés de portefeuille contrôlant les groupes à dominance bancaire, ainsi qu'à toutes les banques internationales, à tous les niveaux du groupe : ensemble des opérations bancaires, autres activités financières pertinentes, filiales d'assurances, investissements dans les sociétés commerciales au-delà de certains seuils.

Le traité de Bâle II est entré en vigueur le 1er janvier 2007, et l'année 2007 devant être suivi en parallèle avec le ratio Cooke et le ratio Mac Donough.

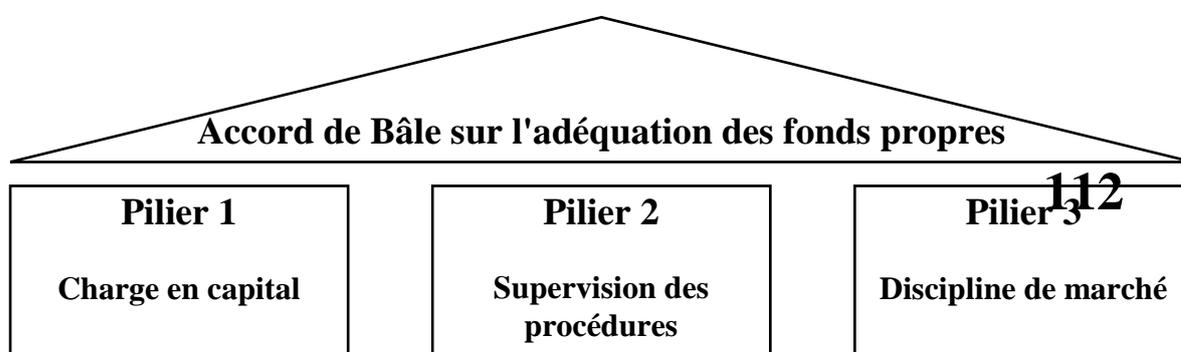
Le but de Bâle II n'est pas de durcir les conditions d'accès au crédit pour les entreprises ou pour certains types d'entreprise, puisque l'adéquation du volume des capitaux propres par rapport aux risques encourus doit rester globalement de 8 %.

Le ratio Cooke représente une norme de gestion a posteriori, tandis que l'accord de Bâle II est l'opportunité pour les établissements de tendre vers un véritable outil de pilotage des risques de la banque.

L'accord de Bâle II vise à mettre en place des méthodologies adaptées au contexte de chaque établissement basé sur des pratiques vigoureuses de gestion des risques, garantes de la sécurité des déposants et gages de transparence.

6.4 : Les trois piliers de Bâle II

L'accord de Bâle II s'articule autour de trois piliers complémentaires. Dans ces travaux de refonte des principes de surveillance des banques, la commission de Bâle a décidé d'étendre les aspects de contrôle purement quantitatif du ratio Cooke à un ensemble de mesures quantitatives et qualitatives complémentaires qui s'appuieront sur trois piliers.



A. Pilier 1 : Renouvellement des exigences minimales de fonds propres

L'objectif du pilier 1 est de mieux tenir compte de l'ensemble des risques bancaires et de la réalité économique : risque de marché, risque opérationnel et risque de crédit. Il implique une évaluation infinie du risque par rapport au ratio Cooke.

Les méthodologies de calcul les plus avancées permettront par ailleurs une meilleure prise en compte des techniques de réduction des risques employés par les établissements. Ce qui devrait aboutir à un rapprochement entre les besoins en capital réglementaire et économique.

A. Pilier 2 : Renforcement de la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux

Ce pilier a pour objectif le renforcement de la surveillance prudentielle parmi les superviseurs nationaux. Il est demandé aux banques de disposer de procédure d'évaluation de leurs fonds propres conformes aux risques portés et d'une stratégie pour le maintien de ses fonds propres. Les superviseurs nationaux doivent évaluer ses procédures et prendre des mesures s'ils ne sont pas satisfaisants. Les superviseurs pourront notamment imposer au cas par cas l'exigence de solvabilité supérieure au minimum réglementaire.

C. Pilier 3 : Utilisation de la communication d'informations financières pour améliorer la discipline de marché

Le pilier 3 met l'accent sur la transparence financière. À ce titre, les établissements sont tenus de publier des informations complètes sur la nature, le volume et les méthodes de gestion de l'ensemble des risques, ainsi que l'adéquation des fonds propres disponibles au regard de risques. Ceci doit permettre aux acteurs économiques de disposer d'une information fiable, comparable et exhaustive pour évaluer les banques. Cependant, le régime de supervision fondé sur l'accord de Bâle I n'a pas été en mesure d'identifier les lacunes dans l'évaluation des risques ayant conduit à amorcer la crise financière qui a débuté l'été 2007. Le G.20 a admis que certaines dispositions de Bâle II également ont besoin d'être complétées, notamment en matière de gestion du risque, ce qui a donné l'occasion d'entreprendre depuis de longs mois la préparation des Accords de Bâle III, qui imposent pour le 1 janvier, un relèvement des niveaux de fonds propres, pour prévenir les risques.

6.5 : La réforme en comptabilité de Bâle III

La chute de la banque d'affaires américaine Lehman Brothers qui a eu lieu le 15 septembre 2008, a été l'événement déclencheur de la crise financière mondiale et, depuis, après un long processus, les banques centrales de 27 Pays du monde sont parvenues à un accord à Bâle en septembre 2010, sur de nouvelles règles de prudence appelées Bâle III. Cette réforme porte, pour les prochaines années notamment sur une révision à la hausse du ratio minimal des fonds propres des banques, pour mieux résister aux chocs externes. Dans cette optique, les banques sont appelées à augmenter leur proportion de fonds propres et de réserves, pour faire face à des engagements et des risques qu'elles prennent, en vue de résister à des défaillances éventuelles par leurs propres moyens et éviter ainsi l'effet domino qui a été connu ou encore l'intervention des Etats pour renflouer les banques avec les deniers des contribuables . La garantie est assurée en ce que, plus le capital sur fonds propres est élevé, plus un établissement n'est jugé résistant aux secousses économiques, au point de permettre l'absorption des pertes en cas de mauvais crédits ou de mauvais investissements.

6.6: La communication financière internationale et son impact stratégique sur la relation banque-entreprise.

Le concept de communication financière se caractérise par sa dimension stratégique. Au delà des obligations légales à publier de l'information financière, la communication financière présente un réel enjeu stratégique dans les relations que la banque entretient avec le marché.

6.6.1 : Les objectifs de la communication financière

La communication financière contribue en rendant plus visible et lisible l'entreprise, à l'amélioration de la compréhension des activités et de la stratégie d'un groupe. Aussi, les bénéfices d'une bonne communication financière peuvent être multiples : l'amélioration de la valorisation du titre, la prévention des risques d'attaques contre les offres publiques d'achat (OPA) ou les prises de participations hostiles, un meilleur positionnement par rapport à des concurrents, ou encore l'accroissement de sa notoriété industrielle.

6.6.2 : Les informations à communiquer selon Bâle II et Bâle III

Les scandales financiers aux USA en 2002 ont, en effet, fortement ébranlé la confiance des investisseurs dans la fiabilité de l'information financière donnée par les entreprises. Et la crise née Outre-Atlantique a été relayée en France par diverses affaires en 2003.

A : Sarbannes-Oxley Act et loi de sécurité financière (LSF)

Le Sarbannes-Oxley Act et loi de sécurité financière sont très structurants. Ces deux lois sont des réponses à une crise de confiance. La Sarbannes-Oxley Act a été publié le 30 juillet 2002 pour les établissements américains cotés et disposant d'une capitalisation boursière supérieure à 75 millions des dollars. La loi de sécurité financière (LSF) a été adoptée le 17 juillet 2003 et s'applique aux exercices ouverts depuis le 1^{er} janvier 2003.

La Sarbannes-Oxley Act et loi de sécurité financière (LSF) poursuivent un objectif commun et double :-

- Pallier les défaillances des personnes, qu'il s'agisse de dirigeants, d'auditeurs, de cabinets d'avocats ou d'analystes financiers ;
- Fournir une information plus complète à destination des investisseurs et accroître la responsabilité des dirigeants dans l'arrêté des comptes.

Bâle II et Bâle III s'inscrivent donc dans un cadre encore plus large de la réglementation autour de la communication financière.

La loi Sarbannes-Oxley Act constitue la réponse des USA aux scandales financiers qui ont ébranlé la confiance des investisseurs et sérieusement terni le blason du capitalisme américain.

B: Les origines de la loi.

A l'origine de cette nouvelle loi se trouve une succession de scandales financiers parmi les plus importants de l'histoire des marchés boursiers.

C'est la débâcle d'Enron, qui a lancé le mouvement : en défrayant la chronique à compter d'octobre 2001, le courtier en énergie a mis en route une série de révélations de fraudes financières, qui ont ébranlé en profondeur la confiance des investisseurs. Enron doit son déclin et sa chute à la mise en lumière de manipulations qui ont favorisé l'envol du titre et trompé tous ceux qui étaient chargés de veiller à l'exactitude des informations transmises au marché.

Les enquêtes judiciaires ont révélé une multitude d'actions délibérées de la direction d'Enron, qui se sont enchaînées pendant plusieurs années, pour gonfler

artificiellement les profits, masquer les pertes, manipuler les actifs et les engagements, organiser l'évasion fiscale, inventer le chiffre d'affaires, tromper les auditeurs, les avocats, les analystes et les agences de notation, tout cela pour enrichir le management et finalement trahir la confiance des employés et des investisseurs.

Plus d'un an après l'entrée en vigueur du texte, ses imperfections apparaissent très nettement ; ses lourdes implications financières et pratiques commencent à se faire sentir parmi les sociétés émettrices cotées sur les marchés américains, et il n'est pas certain qu'il ait atteint l'objectif poursuivi : restaurer la confiance sur les marchés.

6.7 : Le pilier 3 des accords de Bâle II et de Bâle III.

Le pilier 2 met l'accent, comme nous l'avons souligné sur la transparence financière et la discipline de marché. Il cherche à favoriser la discipline de marché, en élaborant un ensemble d'informations à publier. L'objectif est de permettre aux acteurs du marché d'évaluer les principales données relatives au profil de risque d'une banque, et à son niveau de fonds propres. Aussi, les accords de Bâle III, enjoignent les banques à adopter une réelle stratégie de communication, et mettre en place un système d'évaluation de cette stratégie financière.

6.8 : Quelles sont les recommandations édictées par le pilier 3 sur la publication d'informations relatives à l'adéquation des fonds propres ? Il s'agit notamment :-

- De la structure et le montant des fonds propres ;
- Ou les méthodes comptables de valorisation de l'actif, du passif et des provisions ;
- Informations sur les risques de crédit :

Total des risques,

Répartition transfrontière,

Par secteur ou type de contrepartie,

Echéance des risques,

Montant des dotations pour pertes,

Créances impayées ou compromises.

- Des informations sur la fonction de gestion des risques, la stratégie adoptée.

Les règles internationales sont reprises par les instances européennes. Elles sont enfin relayées au niveau national par la commission bancaire, qui se charge de définir la réglementation exacte destinée à l'ensemble des établissements français.

Les accords de Bâle III dans ce cadre mettent l'accent sur la discipline de marché et les exigences de communication financière. Les autorités de contrôle disposent d'une série de mesures pour imposer aux banques de diffuser des informations financières.

Toutefois, dépendant du pouvoir juridique, des autorités de contrôle, ces mécanismes varient d'un pays à l'autre.

7: L'impact de La stratégie relationnelle banque-entreprise sur la croissance économique mondiale

Quel rôle peut jouer le système financier dans le processus de croissance ? Les analyses théoriques de la croissance mettent l'accent sur le développement financier comme moteur de cette croissance.

Les analyses théoriques, basées sur les modèles de croissance endogène comme les études empiriques à partir de l'expérience de croissance de divers groupes de pays, montrent que le système financier joue sur ces différents aspects de la croissance.

Nous estimons que l'efficacité d'un système financier se mesure au nombre de projets économiques qui peuvent voir le jour et se développer grâce à lui.

7.1: Les déterminants financiers de la croissance

Les analyses théoriques, comme les études empiriques, confirment le lien entre développement financier et performances économiques.

L'approche néo-classique traditionnelle, en attribuant la croissance au progrès technique exogène, est incapable d'expliquer les fortes disparités de croissance de pays, qui, au départ, avaient des revenus par tête semblables. Ainsi, par exemple, au début des années soixante, les pays d'Afrique et d'Asie avaient le même revenu par tête. Trente ans après, les pays d'Asie ont été capables de soutenir une forte croissance, qui a multiplié leur revenu par trois (par quatre pour les quatre dragons), alors que le revenu africain restait quasi-constant, ce continent s'enfonçant dans une trappe de sous-développement.

7.2 : L'influence du développement financier sur la croissance

Le rôle décisif de l'épargne et du capital dans l'essor des revenus a clairement été mis en évidence dans les pays industrialisés comme dans les PVD. Le lien avec le niveau de développement du système financier est également fort.

Cette idée d'influence de la finance sur la croissance n'est pas nouvelle et remonte au moins à **Schumpeter (théorie du développement économique, 1991)**, mais elle connaît actuellement un regain d'intérêt.

Une étude de la Banque Mondiale (2000) met en évidence le lien entre taux de croissance économique, taux et taux d'investissement.

	S/PNB	I/PNB	Δ (PNB/I)	M²/PNB
Forte croissance (>7 %)	28	28,6	26,3	43
Croissance moyenne (de 3 à 7 %)	18,5	22,6	23,6	31,3
Croissance faible (<3 %)	19	19	10,1	23,8

S = Epargne nationale brute,

I = Investissement brut,

M² = Monnaie en circulation, dépôts en vue, à terme et d'épargne.

Sources : Banque Mondiale, 2008

Les pays ayant eu le plus fort taux de croissance économique sont ceux qui ont eu, en moyenne les taux d'épargne et d'investissement les plus élevés.

Les études empiriques révèlent que les pays qui connaissent les taux d'épargne et d'investissement les plus élevés ont parallèlement les secteurs financiers les plus développés.

L'expérience de nombreux PVD, notamment des pays d'Asie du Sud-est suggère qu'un secteur financier développé aide à promouvoir l'efficacité de l'allocation des ressources réelles. Inversement, dans beaucoup de pays à faible croissance, on constate que l'intermédiation est faible.

7.3: Niveau de développement financier et croissance

Croissance (g)

	g > 3 %	3 % > g > 2 %	2 % > g > 0,5 %	g < 0,5 %
Crédits au secteur privé (banques)	70	56	61	51
Crédits au secteur privé en % du PIB	35	27	20	13
Croissance moyenne	4,5	2,6	1,4	- 0,5

Sources : King et Levine (1993) citée par S. Brana (2001), opcit, page 158

Ce tableau indique l'existence d'une corrélation entre le degré de développement financier et la croissance. Les pays qui croissent le plus vite sont ceux dans lesquels une plus grande fraction du crédit est allouée par les banques commerciales et vers le secteur privé. Cependant, le développement des marchés des titres ne contribue, cependant fortement à la croissance économique que si l'on contrôle la variance des cours boursiers. Leur rôle est non significatif dans le cas contraire.

7.4 : L'impact négatif de la répression financière sur la croissance

Il existe une corrélation négative entre le taux de réserves bancaires qui indique l'existence d'une répression financière et la croissance.

Il faut une répression financière permettant de réduire la préférence pour la monnaie en faveur du capital physique et donc d'améliorer la croissance économique.

Cependant, la littérature des années 70, avec les apports fondamentaux de **Mc Kinnon (1973)** et de **Shaw (1973)**, s'est attachée à réfuter les arguments visant à la répression financière. Les difficultés d'accès au crédit bancaire, que peuvent rencontrer certaines entreprises, font de l'autofinancement un préalable indispensable à la réalisation des investissements. (26)

Dans une économie financièrement développée, les ménages ont théoriquement accès à cinq formes d'actifs : la monnaie domestique sous forme de dépôts bancaires, les actifs en devises, les actifs réels, les actifs financiers et le crédit bancaire.

(26) **S. Brana : La politique bancaire dans les pays de l'Est. De la libération financière à la restructuration économique. L'harmattan, Paris ; 2001. PP97-134.**

Pour éviter une crise à l'instar de ce qui s'est passé en Asie et en Amérique Latine, avant de suivre une politique de libéralisation du système financier, les autorités doivent se concentrer sur deux objectifs prioritaires :-

▪ **Le développement du système financier :**

La réalisation d'un tel objectif permettrait de limiter les dysfonctionnements associés à un sur- financement du secteur bancaire en période haute du cycle des affaires. Un secteur bancaire, plus robuste et compétitif sera moins enclin à orienter ses activités dans des domaines, tels que le financement d'opérations spéculatives ou l'allocation de crédits gratuits aux entreprises publiques. L'efficacité du secteur bancaire pourrait être accrue, grâce à la privatisation ou à l'intervention de banques étrangères. De plus, des marchés de capitaux développés permettraient à priori une meilleure sélection des risques, ainsi que la création d'instruments de protection contre le risque ;

▪ **Rendre plus efficace la supervision bancaire :**

Le système de supervision bancaire doit être suffisamment efficace pour limiter le financement de projets sans véritable création de valeur ajoutée. L'efficacité du système de supervision bancaire doit atteindre un niveau supérieur à la normale, car la libéralisation des capitaux accroît les besoins dans ce domaine.

Les efforts impliquent d'améliorer les procédures de contrôle bancaire, de mettre en place des normes en matière de contrôle prudentiel qui soient acceptables sur le plan international. Il est ainsi primordial pour les autorités de contrôle de disposer d'informations précises sur la position extérieure nette des banques.

La politique de supervision doit être comprise au sens large, et aussi bien inclure des processus adaptés de sélection pour accorder des licences (agrément) aux banques qui veulent s'établir, et la mise en place d'une politique macro-économique adaptée qui inclus dans ses objectifs la stabilité du système financier.

Il faut cependant prendre en compte que ce type de réforme prend du temps car il est souvent nécessaire de modifier la législation bancaire.

Enfin, leur mise en place implique parallèlement une refonte complète des structures économiques et politiques du pays concernés.

Egalement dans ce contexte que peut faire un système de contrôle, même le plus sophistiqué soit-il, face à la corruption ou à la volonté d'un gouvernement d'utiliser les banques, soit comme un instrument de politique économique, soit pour des objectifs privés plus ou moins avouables ?

7.5 : Les effets induits de la crise mondiale en matière de croissance économique et les pistes de solutions au niveau de la sphère financière.

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, le déclenchement de la crise a pour origine les mauvaises manipulations qui se sont développées à répétition dans les mécanismes, lesquels régissent la sphère financière qui a bénéficié de l'absence de contrôle pourtant indispensable, et sans lequel le désordre devient de mise.

Aussi, plusieurs pistes de solutions ont été mise en œuvre, et c'est dans la sphère financière privée mondiale que la crise a trouvé son ancrage et où il est possible de dégager des pistes de solutions visant à remédier aux différents dysfonctionnements constatés dans plusieurs secteurs :

7.5.1 : Le plan de sauvetage des banques.

Tous les pays du monde et surtout ceux les plus touchés par la crise, ont été amenés à se mobiliser en coordination pour prendre les mesures nécessaires en vue de restaurer la confiance bien entamée, particulièrement dans la sphère financière, en ciblant les banques qui ont été considérées comme étant la cause potentielle de tous les problèmes majeurs ayant suscité la grande panique.

7.5.2 : Les nouvelles normes comptabilité.

Il ne fait aucun doute que la comptabilité est au cœur de la problématique de la crise, en ce qu'elle a servi d'instrumentalisation dans l'inobservation des exigences de transparence en matière de régulation dans la gestion, produisant aussi de fausses informations. Aussi, les nouvelles normes comptables qui consistent à incorporer dans un régime d'information financière innovant, à savoir le référentiel IAS/IFRS des nouvelles normes comptables d'inspiration anglo-saxonne et de portée internationale, ont pour objectif : -

- De mettre en place un dispositif de régulation et de supervision des opérations pratiquées en matière de créances ;
- De répondre à la préoccupation essentielle de lisibilité et de transparence ayant trait aux flux financiers, impliquant un exercice de contrôle accru concernant les mouvements financiers ;

En fait, les nouvelles règles comptables visent à affiner davantage les états financiers en termes de transparence et de lisibilité et de valoriser le traitement de l'information économique et financière sous-jacente pour permettre la prise de décision à bon escient de la part des utilisateurs et des partenaires.

8 : L'internationalisation de l'entreprise algérienne : quelques scénarios possibles. (Cas d'une entreprise industrielle et d'une entreprise bancaire)

Il est important de rationaliser la démarche d'exportation. En effet, jusqu'à présent, les entreprises algériennes participent de façon débridée et quelquefois en réponse à des signaux politiques à toutes les expositions et foires internationales à travers les

continents sans objectif commercial préalablement identifié et donc sans résultats. Il est d'abord primordial pour l'entreprise algérienne de fixer le nombre de pays ou marchés vers lesquels elle va exporter, car s'ils sont trop nombreux, il lui est impossible de développer pour chacun d'eux un marketing efficace qui exigera des ressources plus concentrées. Il est utile de clarifier une question de méthode. En Algérie, il est courant et généralement admis, lorsque l'on parle des exportations, de les séparer en deux exportations : hydrocarbures et exportations hors hydrocarbures. La faiblesse actuelle du volume des exportations hors hydrocarbures (2% du volume total) ne doit pas nous en faire oublier les enjeux. Les spécialistes estiment que les délais de financement des importations de l'Algérie par la vente d'hydrocarbures sont de trois décennies, au mieux quatre.

Relayer ces ventes d'hydrocarbures par les exportations hors hydrocarbures et permettre à l'entreprise algérienne de s'internationaliser est non seulement incontournable à cet horizon, mais il l'est à court terme, compte tenu de la crise mondiale et par ricochet sur les évolutions du marché pétrolier. La mise en place d'une stratégie complémentaire de promotion des exportations hors hydrocarbures est nécessaire. Le succès d'une telle stratégie permettra de corriger le handicap persistant majeur de l'économie algérienne, qui est son intégration à l'économie mondiale par le mauvais côté : celui des importations qui sont induites à la fois par un système productif extraverti mais tourné vers le marché intérieur et aggravé par un modèle de consommation financé par la rente pétrolière. Les exportations hors hydrocarbures (et donc de l'internationalisation de l'entreprise algérienne) sont nombreuses. A titre indicatif, nous proposons les éléments suivants :-

- Les hydrocarbures qui ont un statut particulier ;
- les exportations qui disposent d'avantages naturels :
 - le cas des minerais (marbre, fer, cuivre, mercure, uranium...)
 - les produits résultant de ressources naturelles : corail, dattes, agrumes...
 - le tourisme.
 - les produits agricoles : Dans les années 60, l'Algérie était un grand pays exportateurs de produits agricoles, pourquoi, cette régression maintenant ?
- les exportations pour lesquelles, il ya des avantages comparatifs à construire.
- l'internationalisation de nos activités bancaires, comment ?

Les exportations hors hydrocarbures devront participer à la résolution des équilibres financiers de l'Algérie comme cela a été le cas pour de nombreux pays : L'Indonésie, le Mexique, les Pays Bas

Il faut rejeter le préjugé selon lequel l'Algérie n'a rien à exporter en dehors des hydrocarbures, car cela ne vise en fait qu'à entretenir l'illusion de la sauvegarde d'une économie basée sur une rente au grand plaisir des rentiers qui ne veulent pas que le système économique algérien change. On peut retenir, un modèle de conceptualisation des étapes de l'exportation donc de l'internationalisation de l'entreprise algérienne :-

-L'étape expérimentale : Ce stade se caractérise par un management qui s'intéresse peu au développement des marchés à l'étranger. L'entreprise, à ce stade répond de manière passive et considère les affaires internationales comme marginales.

- L'étape de participation active : On atteint ce stade lorsque le management reconnaît, pour des raisons diverses que l'internationalisation à travers les exportations peuvent aider de manière appréciable à atteindre les objectifs de l'entreprise. Les opportunités d'affaires internationales retiennent alors l'attention des

décideurs. On définit, par exemple, les politiques de prix, qualité, communication, distribution pour s'assurer une pénétration efficace des marchés étrangers. L'exportation cesse de constituer une activité marginale et fait l'objet d'un management soutenu.

- L'étape d'engagement international ferme : Cette étape constitue la dernière étape de l'évolution des entreprises vers l'internationalisation de ses activités. L'entreprise recherche, par toutes voies appropriées, les opportunités dans le monde entier sans se limiter à ses marchés traditionnels. La distinction entre ventes intérieures et ventes à l'étranger semble artificielle.

Concernant, le management des opérations export, (voir notre cas pratique en troisième partie) permettra aux entreprises algériennes de faire elle-même leur diagnostic export.

Examinons les cas susceptibles de générer des exportations et permettre à l'entreprise algérienne de s'internationaliser et ce, d'une manière succincte, à travers deux exemples.

8.1 : Exemple de scénario d'internationalisation de l'entreprise algérienne : cas d'une banque publique : la BEA.

Dans le cadre des réformes initiées par les pouvoirs publics. Les résidents algériens résidant à l'étranger peuvent investir en Algérie.

Cependant, les difficultés de nature informationnelles ne permettent pas très souvent à nos concitoyens résidant hors de notre pays d'avoir des informations précises sur les nouvelles tendances en matière économique en Algérie. Cet état de fait, est également valable pour les étrangers. Cette opacité « communicative » est due souvent à l'absence d'institutions algériennes à l'étranger capable d'informer, de conseiller les potentiels investisseurs. Si nous prenons, le cas de la France, nous savons qu'il existe une forte communauté algérienne détentrice de capitaux. Dans la plupart des cas, ces flux financiers transitent par le biais du marché informel et qui a eu pour effet d'accentuer le phénomène de l'économie souterraine. Cette épargne au lieu de transiter par les institutions bancaires algériennes se dirige vers un canal informel.

Plusieurs causes traduisent cet état de fait, nous citons entre autres :-

- La cotation officielle de l'Euro est démotivante ;
- La percée fulgurante du « trabendisme »

Pourquoi, ne pas ouvrir des agences bancaires algériennes en France, par exemple. ? L'agence BEA (à titre d'exemple simplement) pourrait être le prélude à une internationalisation de cette institution.

L'internationalisation en question de cette entreprise bancaire sera déterminante à plus d'un titre :-

-L'installation de la banque BEA en France par exemple, aura d'une part un effet psychologique sur la communauté algérienne. Se trouvant à l'étranger, l'émigré voyant une banque algérienne, ressentira un sentiment de fierté, de sensibilité, d'amour et d'appartenance. Cet état de fait, influencera le comportement de nos compatriotes qui ressentiront le besoin de rallier les guichets de l'institution de leur Pays. D'autre part, l'aspect culturel aura également son importance, ce qui se traduira par un ralliement auprès de la BEA. Certes, la concurrence interbancaires : taux attractif, qualité de service.....seront également des critères déterminants. Cependant, nous considérons que les fondements sociologiques, psychologiques et culturels auront quand même leurs importances.

Les institutions bancaires des autres Pays du Maghreb à l'instar de la banque Marocaine du commerce extérieur (BMCE) est installée en France depuis bien

longtemps, et pour ne citer que ce Pays, pourquoi pas les Banques algériennes ? Nous pouvons citer également les banques des Pays du Golfe.

8.2 : Cas d'une branche industrielle à restructurer internationalement à l'export : les biens d'équipement pétroliers.

Pour illustrer un cas possible de restructuration industrielle en partenariat par exemple.

Au-delà de la vente et de l'achat de ressources d'hydrocarbures, il peut être construit, de par et d'autre de la méditerranée, une coopération industrielle dans le domaine des biens d'équipement énergétiques pour les marchés algériens, maghrébins et ceux du reste du monde. Un examen des différentes filières dominantes fait apparaître une stratégie de diffusion concentrique à partir de noyaux centraux industriels techniques et financiers. C'est le cas par exemple de la branche des équipements énergétiques, branche pour laquelle les grandes firmes multinationales américaines, européennes et japonaises développent des stratégies d'implantation, d'abord sur les marchés périphériques, et ensuite de délocalisation des segments de production et de maintenance. De telles stratégies peuvent rencontrer à la faveur de restructurations industrielles, les objectifs d'insertion de l'Algérie dans les filières internationales de fabrication de biens d'équipement énergétiques.

Ces deux exemples ne constituent que la partie visible de l'iceberg ; notre pays possède d'énormes potentialités d'exportations hors hydrocarbures : agriculture, tourisme, produits de mer ; énergie solaire (projet desertec avec les allemands par exemple), or, diamant (les potentialités du Hoggar)....

Exporter est une culture ; mais la réussite d'une telle opération ne peut être dissociée également de l'amélioration du climat des affaires. Un pays peut avoir un secteur financier, une administration experte et amie du monde des affaires, un système de formation performant, un marché foncier propice à l'expansion et tout un dispositif favorable à l'exportation. Il peut prétendre alors encourager l'exportation et développer l'efficacité interne. Dès lors que ces entités découragent le monde des affaires, l'exportation devient un vain mot, un vœu pieux et un leurre.

Un Etat qui désire encourager l'exportation commence par instaurer un dialogue permanent avec les opérateurs économiques au sein d'une institution dédiée à cette pratique, promouvoir des secteurs de formation et de recherche scientifique efficace et améliorer méthodiquement et méticuleusement l'environnement des affaires. C'est une question de priorité et de pratiques managériales.

Toute stratégie d'internationalisation nécessite un environnement économique adéquat, l'internationalisation est une culture, or notre culture économique n'est elle pas dominée uniquement par la rente pétrolière ?

8.3 : Le rôle de la diplomatie dans le processus d'internationalisation de l'entreprise algérienne.

La diplomatie algérienne peut contribuer à l'internationalisation de l'entreprise algérienne et donc au développement des exportations hors hydrocarbures. Il s'agit en ce sens de la diplomatie économique et commerciale comme outil intermédiaire entre la diplomatie et l'intelligence économique qui peuvent servir de vecteur d'accès à l'information économique et commerciale. Celles-ci sont censées être utilisées par les

entreprises exportatrices dans l'adaptation de leurs produits au marché international visé. Certes, il ya des entreprises algériennes qui arrivent à exporter sans pour autant avoir recours à la diplomatie. Cependant, ils sont rares par rapport au tissu existant et la plupart d'entre eux le font occasionnellement. Afin que les entreprises algériennes puissent booster et organiser leurs exportations ; il leur faut notamment des informations économiques et commerciales qui peuvent être fournies par la diplomatie algérienne sur tel ou tel pays. Cela aidera le potentiel exportateur à mieux choisir son marché cible et du coup à mieux le pénétrer. Une fois la diplomatie économique orientera la stratégie de développement économique du pays, reste donc à l'exportateur, en situation d'arracher un marché, de négocier les clauses du contrat. Cela suppose bien sur la maîtrise des aspects techniques et commerciaux, mais aussi juridiques et financiers sur la scène internationale.

Aussi, et dans ce cadre, les actions à mener en vue de promouvoir les exportations hors hydrocarbures en Algérie, constituent des axes de travail prioritaires devant faire l'objet d'une concertation entre les pouvoirs publics, les opérateurs économiques, les différents organismes, les institutions publiques et les associations professionnelles en vue d'une coordination et d'une action cohérente et continue. Les autorités concernées doivent mettre en œuvre des textes réglementaires et procédures adaptées et leur application doit être rigoureuse et efficace à tous les niveaux de la chaîne des exportations. Cela est censé être accompagné par la définition d'une stratégie à l'export, tout en renforçant la professionnalisation de l'ensemble des organismes et structures d'intervenants dans le secteur du commerce extérieur. Il faut bâtir progressivement un système d'intelligence économique comme vivier de source et y inclure les banques, les universités, l'élite algérienne à travers le monde et des experts. Cela doit avoir comme objectif la mise en place d'une stratégie sur la question de l'économie en Algérie. En parallèle, nos ambassades doivent jouer le jeu pour contribuer au développement de nos exportations hors hydrocarbures et de s'inscrire dans la démarche du développement durable. En somme l'économie nationale mériterait plus de considération au niveau diplomatique.

Aussi, et dans ce cadre, n'importe quelle entreprise dans le monde, grande ou petite qui souhaite se développer à l'international ou remporter des marchés se heurte à une multitude de paramètres d'ordre économique, géopolitique ou culturel qu'elle ne maîtrise pas.

L'exportation est une dimension de l'internationalisation des entreprises. Aujourd'hui, la mondialisation met de la pression sur les entreprises qui voient l'environnement mondial comme un potentiel de ressources pour elles. Les entreprises sont maintenant obligées d'internationaliser leurs activités et ne doivent plus compter sur les ressources locales.

Le rôle de la diplomatie économique consiste donc justement à définir les démarches à suivre, à identifier les bons décideurs et à les convaincre dans un sens favorable aux intérêts de cette entreprise. A l'ère de la mondialisation et du dynamisme diplomatique, la diplomatie algérienne est-elle à la hauteur dans ce genre de missions ?

Conclusion du chapitre III

Une stratégie d'expansion internationale constitue sans nul doute une réponse essentielle aux nouvelles conditions de la compétition économique. Pour exporter, il arrive que l'entrepreneur soit tenu de s'implanter à l'étranger. Cependant, dans ce contexte le terme investissement est vaste, il recouvre des formes d'actions variées relevant de motivations différentes. Même, si de nombreuses implantations à l'étranger ont été davantage, guidées par des considérations, tant commerciales, que financières, il n'en demeure pas moins, que la rentabilité financière constitue un critère essentiel dans la prise de décision.

Assurément, les critères de rentabilité financière et de risques demeurent un outil d'aide à la décision d'investir à l'étranger ; force est de constater que l'implantation à l'étranger est également guidée par des considérations stratégiques.

Cependant, les différentes thèses qui se sont affrontées dans ce cadre (thèse libérale, marxiste...) ont-elles leur raison d'être actuellement, dans le troisième millénaire, et dans une économie mondialisée ?

La dynamique d'internationalisation des entreprises s'inscrivent dans des logiques, qui, désormais, se révèlent de plus en plus variées et de plus en plus évolutives. Elles peuvent, au-delà des transformations de leur secteur qui les influencent directement se transformer au gré des réussites et des échecs rencontrés dans leur différentes implantations et de leurs résultats consolidés.

Cependant, pour toutes les entreprises, grandes ou petites, quelle que soit la phase de leur développement international, le processus les conduisant à définir ou à redéfinir leurs orientations stratégiques internationales suit un cheminement comparable. Il doit tout à la fois, s'inscrire dans la stratégie d'ensemble de chacune d'entre elles, prendre en compte la dynamique sectorielle, et mesurer les avantages et handicaps qu'elle possède dans un tel contexte. Une fois arrêtées les principales orientations de la stratégie d'internationalisation, resteront à définir les modalités de leur mise en œuvre. L'export est une stratégie de développement ; l'export va rapporter une connaissance du marché extérieur qui va permettre d'améliorer la production. Il va permettre de dégager des bénéfices supplémentaires et un supplément d'argent qui va assurer des réinvestissements dans l'outil de production pour augmenter la production nationale.

C'est une stratégie que de faire cohabiter un développement sur le marché national et

un développement international. Une entreprise qui a les potentialités de faire les deux se doit de faire les deux.

L'acte d'exportation est un acte d'Etat et un acte stratégique pour lequel une vision clair doit être dégagée, si la Tunisie est l'un des premiers exportateurs de dattes dans le monde , c'est parce que l'Etat a mis en place, en amont une chaîne pour la prise en charge de cette activité depuis la cueillette des dattes jusqu'à son acheminement vers l'étranger. Et c'est grâce à cela que la valeur de ses exportations de dattes atteint 200

millions de dollars, alors que celle de l'Algérie ne dépasse pas les 20 millions de dollars où la production algérienne est trois fois plus importante que celle de la Tunisie.

Il y a une urgence absolue de dépasser cet élément fragilisant que représente la mono-exportation, au sein de toute économie. Ainsi, quand l'ensemble des résultats économiques, à l'échelle d'un Pays, de surcroît, fortement dépendant de son commerce extérieur, est suspendu à l'évolution du prix d'une seule matière première dans un marché extrêmement sensible sur lequel il n'est d'aucune façon possible d'influer, il devient pour l'Algérie véritablement difficile de stabiliser ou de renforcer la croissance sur le long terme. La ressource « hydrocarbure » est une ressource non renouvelable. La rente que procurent les hydrocarbures s'épuise tendanciellement. Le rappel insistant du caractère stratégique, que représente pour l'économie nationale, une politique audacieuse en matière d'exportation hors hydrocarbures vise d'abord à essayer d'appréhender le caractère extrêmement lourd des pesanteurs qui touchent toute la sphère de nos échanges extérieurs. La longue phase de léthargie qui a caractérisé ce secteur pourtant vital dans toute économie a fini par créer dans ce domaine une fatalité de l'échec qui pénètre les comportements de presque tous les agents économiques. Les exportations hors hydrocarbures demeurent une donnée incontournable pour l'Algérie qui a longtemps misé uniquement sur la mono-exportation et a généré de ce fait, la rente pétrolière. Cette rente a eu des effets désastreux sur son environnement économique. Rappelons-nous le choc pétrolier de 1986 et ses conséquences sur l'économie algérienne.

Concernant, la mondialisation et notamment la mondialisation financière, le système financier mondial a été pratiquement la cause de la crise, parce qu'il a bénéficié d'une

autonomie lui permettant d'agir librement faisant fi des normes prudentielles et, dans ces conditions, faute de créativité en temps réel, la situation d'instabilité financière reste donc chargée d'incertitudes quant aux événements appréhendés dans le futur. En tout cas , le défaut du risque réside tout de même dans la passivité des Etats vis-à-vis des banques, en ne cherchant pas avec un minimum de garanties à s'immiscer directement dans leur gestion, au moyen d'une exigence, tout au moins d'une saine gestion des mécanismes financiers pour servir de tremplin au développement du secteur économique à travers la relation banque-entreprise.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.

L'analyse stratégique est un préalable à toute décision qui engage l'avenir de l'entreprise. La stratégie est donc une vision des dirigeants, c'est une vision de ce qu'ils veulent pour le devenir de l'entreprise. Cette vision devient le point vers lequel les activités et efforts de tous convergent. Une stratégie explicite est absolument nécessaire. Aussi, les modèles d'analyse stratégique que nous avons développés dans notre première partie de notre thèse ont pour objet de fournir un instrument d'appréciation de la situation stratégique de l'entreprise face à l'environnement et d'en déduire les orientations et les types de décisions qu'implique cette situation. En fait, la compétition est un facteur clé de la stratégie. En effet, une entreprise ne peut envisager de continuer un métier ou une activité dans lequel elle n'est pas ou ne peut pas être compétitive, sans compromettre à terme sa survie. Il existe donc des méthodes et modèles stratégiques qui aident l'entreprise à élaborer et formuler sa stratégie.

L'objectif de ces méthodes comme nous l'avons déjà souligné dans une de nos sous hypothèses est de déterminer les centres d'activités stratégiques qui doivent être développés, réorientés, mis en sommeil, pour une politique d'ensemble de l'entreprise. Notre recherche dans le cadre de la première partie de notre thèse a été bâtie sur les hypothèses établies. Aussi, tout au long de cette partie, nous avons tenté de démontrer que les méthodes d'analyses stratégiques sont une condition de survie de toute entreprise. La stratégie doit être adaptée à la situation et à la survie de toute entreprise. En fait, la stratégie doit être adaptée à la situation et à la nature des problèmes rencontrés par l'entreprise.

La stratégie constitue de ce fait, une source de performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel.

Dans ce cadre, il faut considérer l'analyse stratégique comme un ensemble de méthodes qui conduisent à :-

- _ Organiser la réflexion ;
- _ Anticiper les décisions ;
- _ Réduire les incohérences ;
- _ Stimuler l'intuition ;

Concernant les entreprises algériennes, nous incluons également la banque qui est comme nous l'avons souligné une entreprise qui exerce dans le domaine des services et qui a également un rôle considérable à jouer avec l'entreprise industrielle et les autres entreprises, il y a lieu donc d'une mobilisation des managers. En effet, s'il n'y a pas de consensus autour des projets, des méthodes et des stratégies de l'entreprise, et s'il n'existe pas de volonté claire pour mener à bien les projets et stratégies, les chances de succès seront minces. Toutefois ; et comme l'avons affirmé dans l'une de nos sous hypothèses : Face à la multiplication des méthodes d'analyse stratégique, l'entreprise algérienne en fonction de son activité, de sa situation par rapport à la concurrence, de son marché, de ses circonstances propres, doit choisir une méthode d'analyse qui lui convient, la finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise. Cependant, la stratégie d'entreprise nécessite des préalables, entre autres : un environnement des affaires favorables, une efficacité des institutions, des ressources humaines compétentes.....

Une réflexion stratégique, aussi géniale soit-elle, n'est que le fruit immatériel d'une réflexion, il reste à agir pour que le rêve devienne réalité, afin que l'action stratégique se concrétise.

DEUXIEME PARTIE

LA GESTION STRATEGIQUE : UN IMPERATIF MAJEUR POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE ET L'EFFICIENCE DE LA RELATION BANQUE-ENTREPRISE EN ALGERIE.

Après avoir abordé dans **la première partie de notre thèse** : Quelques comportements stratégiques des entreprises où nous avons mis en exergue l'évolution historique des concepts, outils, principes et modèles stratégiques. Il s'agissait pour nous de retracer les différentes phases d'évolution du management et également mettre en relief les différentes stratégies possibles afférentes aux entreprises. **Pourquoi ?**

L'objectif était de mettre en lumière les réflexions sur la stratégie d'entreprise en général et mettre ainsi en exergue les méthodes appliquées et élaborées par les entreprises Occidentales et de comprendre pourquoi et comment évoluent ces méthodes. Ce panorama des méthodes et modèles stratégiques que nous avons tenté d'explicitier dans notre première partie indique clairement **que le développement d'une entreprise ne pourra jamais se faire sans stratégie**. Et c'est grâce à la stratégie que les entreprises des pays développés ont connu et connaissent encore le succès et la réussite. D'autre part, notre première partie a mis en exergue et ce, dans un cadre conceptuel la relation banque-entreprise nécessaire pour l'émergence d'une croissance économique continue, cette relation ne saurait être efficace que par une gestion stratégique qui doit lier les deux acteurs économiques.

Plusieurs messages parmi d'autres résumés en fait notre première partie :-

- **La stratégie d'entreprise constitue une culture.**
- **La stratégie est l'une des clés de réussite de l'entreprise. La stratégie est source de performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel.**
- **Les méthodes d'analyse stratégique deviennent aujourd'hui une condition primordiale de survie de toute entreprise ;**
- **Il est illusoire de parler de développement de l'entreprise, de productivité, de rentabilité sans application de stratégie.**

- La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise.
- Les relations banque-entreprise font l'objet de multiples analyses. Etant donné que ces relations revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable. Aussi, ces relations doivent être guidées par une stratégie.

Aussi, et dans ce cadre, et face à la construction de l'économie de marché en Algérie, pour survivre et assurer leur compétitivité, **les entreprises algériennes ne peuvent plus continuer à ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des pays développés. En d'autres termes, la réflexion en matière de management stratégique permettra à l'entreprise algérienne d'assurer la transition vers l'économie de marché avec des chances de survie et de succès.**

Nous avons intitulé notre deuxième partie : **La gestion stratégique : un impératif majeur pour la performance de l'entreprise algérienne et l'efficacité de la relation banque-entreprise en Algérie.**

Pourquoi ? Il s'agit pour nous de mettre en relief un message central. Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie. D'où la nécessité pour l'entreprise algérienne de rompre avec ses méthodes de travail dépassées et ses visions restrictives à court terme, pour se lancer dans la réflexion stratégique, seule façon de pouvoir s'adapter au contexte d'économie de marché. D'autre part, nous considérons que dans le contexte des mesures de libéralisation en cours de l'économie nationale, il s'agit pour la banque de soutenir la relance économique dans tous les secteurs d'activité et la sécurisation des investissements. Les besoins du marché sont importants. Mais cela ne peut se faire que par une autre vision des entreprises algériennes et un autre type de relations que celles qui ont souvent prévalu jusqu'à maintenant entre les deux acteurs. Aussi, la stratégie peut constituer la panacée.

Il est donc impératif pour les deux acteurs (l'entreprise industrielle et l'entreprise bancaire) de mettre en place un système de gestion capable d'assurer l'adaptation permanente et continue des deux acteurs à l'évolution de l'environnement. **Pour cela, les acteurs en question doivent recourir à l'analyse stratégique. Les chapitres qui suivent vont mettre en relief les points importants pour une gestion stratégique de l'entreprise et les relations qui doivent être mises en œuvre avec l'institution bancaire.**

CHAPITRE I : Quelle stratégie pour les entreprises algériennes face aux exigences de l'économie de marché ?

L'entreprise algérienne est malade de sa gestion, de son environnement, de son histoire et de ses traditions. Sa culture, profondément ancrée dans un projet de société qui valorise peu les compétences et les résultats, prévaut, encore, et semble résister beaucoup plus que prévu aux réformes et aux dispositifs contenus dans l'autonomie. L'industrie industrialisante, la restructuration et les réformes économiques ont toutes buté sur l'écueil incontournable du système de management mis en place. (27)

L'inefficacité décevante d'un important secteur public, qui a coûté des dizaines de milliards de dollars, et sur lequel toute la stratégie nationale de développement économique et social a été bâtie ; le choc pétrolier qui a annihilé la principale source de financement extérieur de l'industrialisation ; la crise de l'endettement qui a consacré la faillite du système ; la conditionnalité du programme d'ajustement structurel (PAS) et les nouvelles croyances véhiculées par le courant libéral sur le renouveau de la conception du rôle économique de l'Etat sont en effet autant de facteurs explicatifs de l'adoption du principe du désengagement de l'Etat algérien de la sphère économique au moyen de la privatisation.

Aussi, la construction de l'économie en Algérie va se traduire par un ensemble de contraintes et d'exigences que les entreprises doivent intégrer pour survivre et réussir, entre autres :-

- Le recours à la réflexion stratégique ;
- Le recours au profit comme critère de performance ;
- Le libre jeu de la concurrence ;
- L'ouverture du marché aux produits et capitaux étrangers.

Nous tenterons **dans ce chapitre** de cerner un certain nombre de points et ce, à travers les sections qui vont suivre afin que nous puissions répondre à la question posée.

(27) A. Lamiri : **Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché ; Editons presses d'Alger ; Alger, 1993, p 45**

1 : Historique succinct sur la sociologie de pratiques économiques de L'Etat

Au lendemain de l'indépendance, L'Etat Algérien n'avait pas d'autres moyens alternatifs que de tenter de concrétiser un projet social esquissé dans le programme du mouvement de libération nationale.

L'économie algérienne dans son ensemble est conçue comme une ressource politique. Cette stratégie fournira au système politique algérien ses principes régulateurs qui lui permettront de se maintenir au pouvoir. Ainsi, l'expérience algérienne pose dans sa nudité le problème des relations entre l'économique et le politique.

L'entreprise d'Etat a été soumise à des pressions qui ne prennent pas leur origine dans le marché et le système de prix, mais s'enracinent dans la sphère politique.

Cet état de fait, a conduit à la neutralisation du procès de création de richesses en ménageant les intérêts catégoriels susceptibles, d'où un accroissement de soutiens clientélistes.

Dans le cadre du régime socialiste L'Etat algérien est l'unique banquier, le plus grand propriétaire terrien, le plus grand industriel, le premier employeur. L'Etat en question cherche aussi à exercer la direction effective des entreprises à travers différents ministères qui accaparent le pouvoir économique des entreprises.

L'entreprise algérienne a cristallisé contre elle des réactions de blocage aux motivations diverses : lutte de pouvoirs, contrôle des rentes et de répartition sociale.

L'entreprise d'Etat est soumise à de fortes pressions qui se traduisent par diverses fonctions de la part des forces sociales, qui la rendent déficitaire et dont la neutralisation relève du domaine politique.

De nombreuses rentes et quasi-rentes surgissent grandissant à l'ombre d'un secteur public. L'entreprise a été utilisée pour résoudre des difficultés politiques, en lui faisant jouer un rôle de soutien clientéliste. (28)

(28) lire à ce sujet :-

-L. Addi : L'impasse du populisme : L'Algérie collectivité politique et Etat en construction ; ENAL ; Alger, 1990.

1.1 : Le pouvoir économique et la gestion socialiste des entreprises

Avec l'avènement de la gestion socialiste des entreprises en 1971, l'entreprise publique prend la forme d'une entreprise socialiste. Il s'agit d'une entreprise dont le patrimoine est constitué intégralement par des biens publics, et qui est la propriété de l'Etat.

La Constitution algérienne de 1976 prévoit l'irréversibilité de la propriété de l'Etat sur les biens confiés à l'entreprise socialiste. Dès lors, toute notion de patrimoine propre à l'entreprise publique est à exclure et les biens qui lui sont confiés sont inaliénables, imprescriptibles et insaisissables.

Le pouvoir d'Etat, peu soucieux de l'efficacité économique, cherchait en premier lieu à nationaliser le pouvoir économique. De ce fait, la propriété des moyens de production étant celle de l'Etat, c'est le centre qui devait édicter à l'entreprise ses comportements.

On cherchait à éviter que les stratégies d'entreprise ne se développent au détriment de la stratégie d'Etat.

Un environnement basé sur des injonctions administratives ne pouvait permettre à l'entreprise publique algérienne d'être un centre de création de richesses.

Le mode de rémunération uniforme de l'entreprise publique ne consiste pas à rémunérer un travail, mais un poste de travail.

La décennie 70 a montré de notre point de vue que le concept de gestion socialiste des entreprises n'avait pas d'objet, puisque les éléments importants de la gestion n'étaient pas élaborés au niveau de l'entreprise.

Les réformes économiques engagées dès le début des années 80 ont eu pour objectif de décharger le "centre" pour faire jouer à la périphérie un rôle moins passif. Examinons le premier train de réformes significatives, qui ont touché les entreprises publiques algériennes.

1.2: Mutation de l'entreprise publique algérienne de la décennie 80

L'analyse de la situation des entreprises du secteur public faite au début de la décennie 80 par les services du ministère de la planification concluait à une restructuration

organique des entreprises qui devait être suivie dans une seconde étape par une restructuration financière de ces entreprises, ainsi que l'assainissement de leurs créances.

Le rapport (29) présidant à l'élaboration du plan quinquennal 1980-1984 est très critique à l'égard de la gestion des entreprises et de leur efficacité : une des grandes forces de ce rapport est d'oser mettre sans fard et avec une grande justesse dans le diagnostic, les principales faiblesses de l'organisation industrielle et de la gestion des entreprises en évidence.

La restructuration organique a été mise en application par la promulgation du décret n° 80-242 du 04 octobre 1980.

A partir de 70 grandes entreprises publiques de dimension internationale sont nées près de 474 entreprises de dimensions nationale et régionale. A ce nombre, il faut ajouter 779 entreprises de wilaya (départementales) et 1086 entreprises communales.

Quel a été l'effet de la mise en œuvre de la restructuration des entreprises publiques en Algérie ?

La politique de restructuration n'est en réalité qu'une atomisation des entreprises publiques. Elle n'est qu'un éparpillement masqué des moyens et l'un des obstacles structurels à la formation durable du capital.

La restructuration organique de l'entreprise publique a été la cause de l'appauvrissement du pays. (30)

Au lieu de s'attaquer aux dysfonctionnements, la politique économique instaurée au début des années 80 s'est contentée de considérations trop générales en amorçant une réorientation des investissements vers les secteurs non directement productifs et en déstructurant les entreprises au nom de leur restructuration. Toutefois, il est utile de revenir rapidement sur les débats économiques prévalant au début des années 80.

La crise économique mondiale persistante et le succès naissant de la politique économique du président Reagan aux USA et, à un degré moindre, du premier ministre

(29) Rapport concernant les nouvelles orientations économiques et énergétiques du plan quinquennal 80- 84.

(30) A. Benbitour : L'Algérie au troisième millénaire, défis et potentialités ; Editions Marinor ; Alger, 1998, p 35

Tatcher en Grande-Bretagne, ont réconforté la crédibilité du nouveau courant libéral algérien. En effet, certains concepts qu'il véhiculait étaient présents dans les débats économiques en Algérie à cette époque : restructuration des entreprises, vérité des prix, austérité, ...etc.

Cependant, cette restructuration a été prise à contre-courant de l'évolution de l'économie contemporaine qui se caractérise par la mondialisation, les alliances transnationales, les fusions des grandes entreprises géantes pour la domination du marché mondial unifié. La restructuration des entreprises publiques algériennes a accéléré la vulnérabilité extérieure des entreprises, notamment à la suite de la raréfaction des moyens de paiements internationaux en 1986, avec la chute brutale du prix du baril de pétrole. Cette alternative a ouvert la voie à l'appauvrissement du pays par l'endettement des entreprises devenues des tonneaux des "danaïdes" budgétivores et malades.

De ce fait, les contraintes qui pèsent sur l'entreprise publique, en particulier dans ses relations avec l'environnement, n'étant pas levées, l'entreprise ne peut réaliser les performances que l'on attend d'elle et devenir un centre de création de richesses. Le schéma directeur des restructurations des entreprises publiques a en fait abouti à un partage des rentes commerciales qui ont accéléré la mise en place d'un modèle de consommation extraverti et soutenu administrativement.

La restructuration organique des entreprises allait finalement perpétuer la gestion bureaucratique et centralisée, ce qui a contribué à la dégradation en profondeur des entreprises publiques.

C'est dans ces conditions aggravées par la chute brutale des moyens de paiements externes avec la forte diminution du prix des hydrocarbures de 1986, que furent élaborés les projets de réformes économiques dont l'autonomie des entreprises.

La réforme initiée en 1988 inscrit l'action du secteur public économique dans un nouveau dispositif juridique sans l'intégrer pour autant dans un cadre macro-économique de référence.

Par le biais d'une plus grande autonomie de gestion, la réforme de 1988 se propose de redonner à l'entreprise publique sa véritable vocation et de la transformer en un centre de production et de création de richesses. Qu'en est-il vraiment ? **La section ci-après, nous donnera un aperçu global.**

2 : Les contraintes et difficultés à la bonne application des réformes afférentes au secteur public économique.

L'entreprise publique algérienne a été, et reste, au centre des enjeux de l'économie algérienne. L'entreprise publique, et la mesure de son efficacité, a toujours fait l'objet de débats centrés principalement sur son statut dans la politique de développement économique et social. Elle a été l'outil privilégié de la stratégie de développement économique ; autour d'elle, se sont constitués les pôles industriels, s'est développé le tissu de PME/PMI et se sont formés des centaines de milliers d'ouvriers, de techniciens, d'ingénieurs et de gestionnaires. La mise en œuvre de cette stratégie a mobilisé une génération de managers et de cadres. Mais elle a, en même temps, cristallisé contre elle des réactions de blocage aux motivations diverses : lutte de pouvoirs, contrôle des rentes et de répartition sociale. C'est pourquoi des démarches contradictoires ont jalonné l'évolution de l'entreprise publique, son statut et la fonction qu'elle doit remplir. (31)

Nous allons examiner d'une manière générale les trains de réformes qui ont touché les entreprises publiques.

2.1 : Les motivations politiques des réformes économiques

Les bilans économiques qui ont été dressés au cours de l'année 80 soulignent le danger de ne pouvoir relayer à temps la rente énergétique par le travail productif.

Le courant orthodoxe opposé à toute réforme s'est retiré du champ de la confrontation à la suite de la baisse brutale des prix du pétrole en 1986. Cette chute a donné raison aux tenants des réformes.

Toutefois, le problème était de savoir : comment l'entreprise publique allait-elle se comporter sur le marché pour être rentable ?

Est-ce que le système politique pourra-t-il supporter et digérer les conséquences de l'émergence d'un pouvoir économique autonome ?

« Demander au secteur étatique de se plier aux normes de gestion optimale et de rentabilité financière, c'est remettre en cause la logique néo-patrimoniale. » (32)

(31) Lire dans ce cadre : M. Mekideche : L'Algérie entre économie de rente et économie émergente ; Dahlab Edition ; Alger, 2000.

(32) L. Addi : L'impasse du populisme : l'Algérie collectivité politique et Etat en construction ; Enal ; Alger, opcit, pp 153- 158 .

La baisse de 1986 des hydrocarbures a eu ainsi pour effet de favoriser le courant réformateur de la scène politique algérienne. Nous pensons que les réformes initiées dès 1988, notamment celles concernant les entreprises, avaient pour objectif essentiel la préparation de la transition vers l'économie de marché en Algérie.

2.2 : L'autonomie des entreprises

De la gestion socialiste des entreprises, l'Etat algérien passe dès 1988 à la gestion économique des entreprises publiques par la promulgation de plusieurs textes législatifs et juridiques.

De l'Etat interventionniste sous l'emprise de l'Ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises on passe à l'Etat régulateur sous l'emprise de la série des lois de 1988.

On parle, désormais, des entreprises publiques économiques avec l'instauration des conseils d'administration, des conseils de surveillance et des comités de participation au sein de sociétés commerciales régies par le code de commerce et les lois de l'économie de marché. Cependant, il est important de rappeler qu'au moment de la promulgation des différents textes législatifs, l'entreprise publique évolue dans un environnement et un contexte contraignant qui a eu pour effet de limiter toute initiative afférente à une gestion dynamique. D'autre part, les lois de 1988 ayant trait à la réforme de l'entreprise publique, portent en elles-mêmes les limites à l'autonomie eu égard à la propriété de l'Etat sur les entreprises publiques.

Les fondements, ayant sous-tendus l'élaboration des lois de 1988, s'inscrivent dans la logique de l'idéologie de l'époque qui se manifeste au plan économique par la propriété de l'Etat sur l'entreprise.

2.2.1 : Le nouveau statut de l'entreprise publique

Les réformes économiques opérées en 1988 par les pouvoirs publics prévoient au plan juridique que l'entreprise publique économique (EPE) revêt la forme d'une société par actions (SPA) ou d'une société à responsabilité limitée (SARL).

Le capital social de l'entreprise publique est la propriété de l'Etat qui en délègue seulement la gestion. De même que le capital de l'EPE est incessible, inaliénable et insaisissable.

De fait, en vertu de ces nouvelles lois, on introduit implicitement la séparation de la propriété du capital de sa gestion. Cette séparation s'est manifestée par la création de fonds de participation

Les fonds de participation ont été chargés des missions suivantes :-

- Assurer la gestion financière des capitaux publics,
- Procéder pour l'Etat à des investissements économiques pour générer des gains financiers,
- Mettre en œuvre toute mesure propre à favoriser l'expansion économique et financière des entreprises publiques où ils sont actionnaires.

Les fonds de participation ont été créés pour assurer une surveillance stratégique sur les entreprises publiques économiques.

Quelle est la configuration des fonds de participation ?

Le schéma retenu par la réforme économique de 1988 prévoit deux catégories de fonds de participation : des fonds à vocation nationale et des fonds à vocation locale (fonds de participation des collectivités locales).

Les fonds de participation ont pour vocation principale de gérer un portefeuille d'actions d'entreprises publiques relevant d'une même branche d'activités. A cet effet, huit fonds de participation ayant une vocation nationale ont été créés selon le critère de la branche d'activités.

Cependant, la principale spécificité réside dans sa composition, puisque l'assemblée générale des fonds de participation est formée de ministres membres du gouvernement, nommément désignés.

Au fait, l'assemblée générale des actionnaires des fonds de participation n'est-elle pas en réalité que le conseil des ministres ?

Donc, un véritable organe à caractère politique. Quant au conseil d'administration des fonds de participation, les fonds en question sont administrés par un conseil de cinq membres désignés par le gouvernement pour une durée de cinq ans.

2.2.4 : Les limites de la stratégie d'entreprise, adoptées dans le cadre de la réforme économique de 1988

Depuis la création des fonds de participation, la composante humaine de l'assemblée générale des actionnaires a changé au gré des changements des chefs de gouvernements.

En effet, il y a lieu de signaler dans ce contexte que l'instabilité politique qui sévissait en Algérie a engendré une instabilité managériale qui a ankylosé les entreprises publiques. La période de 1988-1995 a connu en l'espace de sept ans la succession de sept chefs de

gouvernement. Cette instabilité politique a été préjudiciable à l'action des fonds de participation, d'autant plus, et comme nous l'avons souligné, l'assemblée générale des fonds, c'est-à-dire le principal organe de décision de ces institutions était constituée de membres du gouvernement. Le passage de l'entreprise publique à l'autonomie a consisté essentiellement en une transformation juridique de ses statuts, sans capitalisation suffisante et sans prise en charge réelle de la dette héritée. D'autre part, il y a lieu d'ajouter que l'opération afférente à la réforme des entreprises en 1988, a été lancée à un moment où l'Algérie connaissait une forte récession économique, une raréfaction des ressources de financements extérieurs et une inflation galopante. De plus, le non règlement de la question du droit de propriété constitue, également, une raison importante qui a freiné l'évolution des entreprises publiques et l'instauration d'une discipline financière. La sanction du marché ne devait pas s'appliquer à l'entreprise publique économique, malgré les dispositions du code de commerce relatives à la faillite étant donné que l'entreprise appartient à l'Etat.

Les différentes réformes des entreprises publiques échouent du fait qu'elles occultent toutes le problème central des objectifs multiples et contradictoires assignés par le pouvoir politique aux firmes d'Etat. Les carences du secteur public algérien trouvent leur explication dans sa propre genèse et son mode d'exploitation et de développement. C'est une question d'histoire. (33)

Dans le système économique algérien, les entreprises algériennes publiques appartiennent à l'Etat, donc à tous les citoyens. Nous sommes donc un seul groupe unique d'actionnaires sans compétition entre nous. Les membres des fonds de participation et les différentes assemblées générales savent que les entreprises ne sont pas les leurs et que leur devenir, leurs économies ou leur fortune est très peu affectée directement par leurs décisions (34). Ils existent également d'autres causes qui ont engendré les limites ayant trait à l'autonomie des entreprises, notamment : _____

(33) H. Benissad : **Algérie- Restructurations et Réformes économiques (1979- 1993)**

OPU, Alger, 1994, pp 39- 43. Voir également du même auteur : La réforme économique en Algérie (ou l'indicible ajustement structurel) 2 édition mise à jour ; OPU, Alger ; 1991.

(34) A. Lamiri : **Gérer l'entreprise en économie de marché, opcit, pp 70- 83**

- Le choix des managers n'a pas répondu au profil, mais à l'allégeance politique, aux alliances familiales ;
- Les choix arbitraires de désignation de personnes à la tête des entreprises ;
- Une médiocrité managériale autoritaire.

Il y a quand même, un sens positif à la réforme des entreprises de 1988 :-

- L'entreprise publique a néanmoins tiré profit des réformes par la liberté des prix, les textes sur les relations de travail qui ont recentré à l'intérieur de l'entreprise le dialogue et la négociation salariale entre les partenaires sociaux gérés dans le passé par le statut général du travailleur ;
- L'application du code de commerce qui a clarifié le rôle des partenaires de l'entreprise et fait admettre le principe de la commercialité dans ses relations marchandes.

Certes, ces avancées ne pèsent pas lourd devant les comportements et les décisions qui n'ont pas toujours été cohérents avec les politiques affichées.

L'absence de visions stratégiques, l'utilisation de l'entreprise comme un instrument politique et idéologique, les incohérences des programmes économiques des différentes équipes qui se sont succédées ont grandement fragilisé l'entreprise publique.

Les entreprises publiques étaient transformées en véritables arènes politiques

Aussi, au début de l'année 1995, le gouvernement relève le manque de performances des entreprises publiques et décide de procéder à une restructuration (encore une autre) de l'économie qui touche principalement le secteur public économique.

2.3 : La réforme de l'entreprise publique de 1995

Le dispositif de la réforme mis en place par les différentes lois de 1988 est presque entièrement révisé.

Deux faits majeurs sont à relever dans la réforme de 1995 :-

- La mise en place d'un nouvel instrument de gestion des participations de l'Etat ;
- L'ouverture importante qui est faite dans la mesure où la privatisation des entreprises publiques est permise.

Le nouveau cadre dans lequel le secteur public économique va évoluer à partir de 1995 est tracé dans deux textes fondamentaux :-

- Le premier concerne la gestion des capitaux marchands de l'Etat par des holdings publics ;
- Le second traite de la privatisation des entreprises publiques pour le conseil national des participations de l'Etat et le conseil de privatisation.

2.3.1 : Les holdings publics

Les missions des holdings peuvent être cernées à plusieurs niveaux. Comme le fonds de participation, le holding public est chargé d'assurer, pour le compte de l'Etat, la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières. Cette mission implique que le holding public est habilité à acquérir, vendre ou échanger les valeurs mobilières dont il assure la gestion.

Alors que les fonds de participation ne pouvaient réaliser la cession d'actions que dans la sphère publique, les holdings publics peuvent céder les valeurs mobilières qu'ils détiennent aux profits d'opérateurs privés, dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques. Toutefois, les entreprises étatiques relevant de plusieurs secteurs ne sont pas éligibles à la privatisation.

2.3.2 : L'organisation des holdings publics et le conseil national des participations de l'Etat

Contrairement aux fonds de participation qui étaient administrés par un conseil d'administration, les holdings publics sont gérés par un directoire placé sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

Le conseil national des participations de l'Etat (CNPE) est une nouvelle institution créée par la réforme du secteur public économique de 1995 . Il s'agit, en fait, d'une institution à caractère politique en la forme d'un mini-conseil de gouvernement, puisqu'il est présidé par le chef de gouvernement et composé de ministres.

La réforme de 1995 a prévu comme celle de 1988, deux catégories d'institutions : les holdings publics nationaux et les holdings publics régionaux.

Encore une fois, malheureusement, les holdings publics n'ont pas permis le dynamisme nécessaire à la croissance économique par l'ouverture du capital des entreprises publiques et le partenariat. Une autre réforme du secteur public a été prévue par les pouvoirs publics.

2. 4: La réforme du secteur public après 1999

L'Etat, conscient de la situation dans laquelle se trouvent l'économie nationale en général et le secteur public économique en particulier, a avancé plusieurs idées-forces pour remédier à cette situation :-

- Réformer le cadre dans lequel évoluent le secteur public économique et la gestion des capitaux marchands de l'Etat pour favoriser l'efficacité des entreprises publiques ;
- Mettre en place les conditions pour une relance des investissements, notamment, par la création d'un véritable guichet unique qui prendrait en charge les promoteurs nationaux et étrangers au cours des différentes phases de la réalisation de leur projet d'investissement ;
- Favoriser les investissements directs étrangers (I.D.E.).

2.4. 1 : Quelle a été la démarche retenue ?

La dissolution des holdings est annoncée dès 1999, le gouvernement procède en juin 2000, à une restructuration du secteur public économique. Les douze holdings publics nationaux sont regroupés en cinq holdings nationaux.

Ce regroupement a été opéré sans logique économique financière ou industrielle apparente.

En août 2001 les ordonnances de 1995 relatives à la privatisation et à la gestion des capitaux marchands de l'Etat sont abrogées et un nouveau dispositif est mis en place par ordonnance.

2.4.2 : Quels sont les principaux éléments de ce dispositif ?

Le champ de la privatisation a été élargi et les limites posées ont été levées puisque sont dorénavant éligibles à la privatisation "*les entreprises publiques économiques (EPE) relevant de l'ensemble des secteurs d'activité économique.*" (35)

(35) Pour de plus amples informations sur les mécanismes d'organisation du secteur public économique à travers les entreprises, leur organes de direction et les rémunérations des cadres dirigeants, Lire : A. Amokrane : Le régime et le statut des cadres dirigeants. Système de gouvernance des entreprises publiques économiques ; Guide de l'étudiant ; Alger, 2003, pp 38- 77 et 109- 176

- A. Naas : Le système bancaire Algérien : De la décolonisation à l'économie de marché, pp 252- 257

- Ordonnance N° 01- 04 du 20/8/2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques

2.4.3 : SYNTHESE DES DIFFERENTES REFORMES ENTREPRISES PAR LES

POUVOIRS PUBLICS :-

Depuis l'indépendance politique à nos jours, l'économie algérienne a connu différentes formes d'organisation des entreprises publiques :-

-**Avant 1965**, la forme d'autogestion était privilégiée ;

-**De 1965 à 1980** : apparition des grandes sociétés nationales ;

-**De 1980 à 1988**, nous assistons à une première restructuration découpant les grandes sociétés nationales ;

-**Avec la crise de 1986**, qui a vu le cours du pétrole s'effondrer, des réformes timides sont entamées, l'Etat crée 8 fonds de participation chargés de gérer les portefeuilles ;

-**En 1996**, l'Etat crée 11 holdings en plus des 5 régionaux avec un conseil national des privatisations ;

-**En 2000**, nous assistons à leur fusion en 5 méga-holdings et la suppression du conseil national des privatisations ;

-**En 2001**, nouvelle organisation : Création de 28 sociétés de gestion de participation de l'Etat (SGP) ;

-**En 2007**, une nouvelle organisation est proposée par le Ministère de la promotion de l'investissement (les deux grandes sociétés Sonatrach et Sonelgaz régies par des lois spécifiques n'étant pas concernées) articulée autour de quatre grands segments : des sociétés de développement économique qui relèvent de la gestion exclusive de l'Etat gestionnaire ; des sociétés de promotion et de développement en favorisant le partenariat avec le secteur privé international et national ; des sociétés de participation de l'Etat appelés à être privatisés à terme, et enfin une , une société chargée de la liquidation des entreprises structurellement déficitaires. Cependant, cette proposition n'a pas fait l'unanimité au sein du gouvernement est abandonnée.

Durant l'année 2010, une autre proposition devait être mise en œuvre qui consistait en une nouvelle organisation avec la dissolution des sociétés de participation et de gestion (SGP) et remplacées par des groupes industriels avec des zones intégrées dans 5 wilayas pilotes .

L'ensemble de ces changements d'organisation périodiques induisent une démarche bureaucratique au détriment de la démarche opérationnelle économique. Une ambiguïté dans la gestion des capitaux marchands, et un manque de visibilité et de cohérence caractérisent à ce jour les réformes économiques en Algérie.

2.5 : Les causes qui ont contribué à la faiblesses des réformes introduites par les pouvoirs publics.

Quelles sont les causes qui ont contribué à la faiblesse des réformes ? Pourquoi le processus de privatisation a échoué ? Nous citerons dans le cadre de cette section quelques éléments de réponses.

L'entreprise algérienne se caractérise par de multiples déficits systémiques, que nous examinerons ci-dessous.

2.5.1 : Le déficit de stratégie

Celui-ci est historique et s'explique par la non maîtrise des techniques de management au départ des plans d'industrialisation.

L'expérience et les croyances (celles du nationalisme économique) ont primé sur la mobilisation de la connaissance pour fonder un projet de développement industriel.

La plupart des entreprises algériennes sont nées dans la grande précipitation de la période de forte croissance. Il fallait tirer le maximum "d'obus" avant de faire le point et engager les ajustements nécessaires, sur le plan financier, économique et managérial.

Il ne suffit pas d'ériger une industrie lourde et de disposer d'un schéma de densification industriel pour pouvoir le réaliser efficacement. Bien des conditions demeurent à satisfaire. La maîtrise du management doit être un préalable incontournable au succès de toute opération d'industrialisation.

2.5.2: Déficit de structuration dans le marché national et international

Sans marché une entreprise est condamnée à sa fin. Or, un marché, c'est des produits et des clients. Tout changement, non maîtrisé au niveau de ces variables, peut conduire à la dégradation d'une entreprise se traduisant par la perte de sa position concurrentielle.

Les changements brusques intervenus dans les données du marché national, à la suite de la crise économique et sociale, globale, qui a secoué l'Algérie depuis 1986, ont gravement fragilisé la plupart des entreprises publiques.

L'absence de stratégies d'exportation est une donnée négative pour l'ensemble des entreprises publiques.

2.5.3: Déficit managérial

Les pays de l'Est ont périclité dans une large mesure à cause d'un management archaïque, responsable des gaspillages, malversations et sous-utilisations de ressources.

La dimension managériale est complètement occultée de la pensée et des pratiques économiques en Algérie. Notre pays n'a jamais apprécié à sa juste valeur la nécessité d'une conception systémique d'un management national. Ainsi, le déficit chronique de management de la majorité des entreprises publiques se manifeste, non seulement, à travers les résultats comptables et financiers, mais aussi, à travers un ensemble de pratiques qui occulte de ce fait, la dimension stratégique de l'entreprise, dont nous énumérons, ci-après, les principales :-

- Absences de délégation de pouvoir et de synergie entre les différents organes de gestion de l'entreprise ;
- Incapacité à maîtriser les mutations de l'entreprise et son environnement ;
- Démotivation croissante des personnels et tendance à la destruction des potentiels de compétence ;
- Absence d'initiatives stratégiques dans la prise en charge des contraintes et dysfonctionnement de l'entreprise ;
- Prédominance du conflit sur la culture de la coopération entre les différents partenaires de l'entreprise ;
- Prédominance des pratiques informelles de gestion et de communication.

Le management de l'entreprise doit être formé à repérer rapidement les signaux de crise. Une bonne organisation et un système d'information fiable permettent de détecter les signes précurseurs de la crise.

2.5.4 : Pourquoi les entreprises publiques algériennes sont-elles aussi réticentes au changement ?

En espérant toujours la même chose, en s'agrippant coûte que coûte à un projet de société incompatible avec la nature humaine et les caractéristiques de l'économie mondiale, nous perpétuons l'ensemble des déséquilibres économiques et par là, tous les dangers sociaux.

En fait, globalement, la société algérienne reste très conservatrice, car elle cherche, à notre avis, à maintenir en place les bases de son système social issues de son histoire.

Nos entreprises et par extension notre société, en général, n'acceptent donc les changements qu'à condition qu'ils ne les remettent pas en cause et qu'ils s'opèrent dans la stabilité.

« Il existe une grande ouverture sur les pays à économie de marché. La plupart des gestionnaires algériens ont effectué leur étude dans les universités occidentales.

La construction du socialisme en Algérie s'est faite presque sans socialiste, le passage d'une économie planifiée vers une économie de marché provoque beaucoup plus un sentiment de libération qu'un sentiment de réticence. Si réticence il y a, elle sera de nature syndicale sous forme de protestation pour la défense du pouvoir d'achat » (36)

Toutefois, une question mérite d'être posée : est-ce que nos gestionnaires ont-ils eu à gérer vraiment l'entreprise ? Nous pensons que beaucoup de gestionnaires de l'entreprise publique algérienne n'avaient fait qu'appliquer les décisions émanant du centre. Un "bon gestionnaire" était celui qui connaissait les différentes instructions et autres circulaires et savait les appliquer sans prendre aucune initiative contraire à la lettre, ni même à l'esprit de ces instructions, sinon il risquait de devenir un "mauvais gestionnaire" au sens pénal du terme.

Le plus grand drame de l'expérience de développement algérienne est d'avoir cultivé, méthodiquement diffusé, et encouragé des pratiques de management qui distillaient dans toutes les institutions nationales, le laxisme, l'opacité, l'irresponsabilité et le gaspillage des ressources.

Les entreprises publiques algériennes sont maintenues en vie, grâce à la perfusion de fonds du trésor public. En somme, des aberrations économiques qui servent à entretenir la paix sociale. A quel prix ?

(36) A. Lamiri : La crise de l'économie algérienne : Causes, mécanismes et perspectives de redressement, opcit, p 152

Lire également : Les communications de A. Groune et de M. Belkadi lors de la conférence nationale sur le management de l'entreprise en économie de marché ; Office des publications universitaires (OPU) Alger, 1996.

Le travailleur algérien quelque soit sa place dans la pyramide de décision au niveau de l'entreprise a toujours été prédisposé à accepter le changement de l'économie planifiée vers l'économie de marché et ce, pour les raisons suivantes :-

- Nos gestionnaires, de même que les autres catégories de travailleurs, n'ont jamais eu ce handicap majeur qu'avaient leurs collègues des pays de l'Est et qu'est l'endoctrinement ;
- Il existe une grande ouverture sur les pays à économie de marché. Le partenariat économique avec ces pays était beaucoup plus développé qu'avec les pays à économie planifiée ;
- Même au niveau des universités algériennes, les programmes de formation dans les domaines des sciences sociales n'étaient pas orientés beaucoup plus dans un sens que dans un autre. (37)

(37) Lire également à ce sujet :-

-M. Sadeg : Management des entreprises publiques ; Editions les presses d'Alger, Alger , 1999.

- M. Groune : Les conditions d'émergence et de développement de la culture management, opcit, pp 345- 361.

▬ El Kadi Ihsene : Trois récits pour raconter la misère des affaires en Algérie. Quotidien national d'information (QNI) El Watan- Economie du 25 au 31/12/2006, p 5

- M. Benali : Culture d'entreprise : Ethique culturelle et esprit de gestion. Conférence nationale sur le management de l'entreprise en économie de marché ; opcit, pp 403- 415.

▬ A. Charef : La banque mondiale tire la sonnette d'alarme. QNI le quotidien d'Oran du jeudi 22/11/2005, p 11

Certaines entreprises algériennes et ce, malgré les capacités financières et matérielles dont elles disposent, ainsi que les innombrables potentialités humaines qu'elles recèlent n'arrivent guère à se surpasser, ni à se maintenir dans un environnement fluctuant et imprévisible.

Quelle est donc cette force mystérieuse abstraite qui permet de mieux réguler, de mieux canaliser les différents éléments constitutifs du système de l'entreprise ?

Quelle est donc cette substance non organique qui fait fonctionner et fait fructifier la substance organique ?

Quel type de modèle doit-elle adopter pour permettre une adaptation rapide et efficace à l'entreprise ?

Il existe en ce sens, plusieurs hypothèses quant à cette instabilité organisationnelle de l'entreprise algérienne :-

- La réglementation est soumise à une forte interprétation traditionnelle des relations humaines, au lieu de réguler des relations d'une manière relationnelle et objective, elle se fait réguler par les différents rapports de force existants dans l'entreprise. Aussi, les notions de droit, de devoir et de responsabilité perdent de leur substance fonctionnelle pour laisser place à l'improvisation administrative et aux tergiversations interpersonnelles ;
- L'absence d'une gestion rationnelle des ressources humaines entraîne une très forte mobilité professionnelle aussi bien dans le poste que dans l'entreprise, la non reconnaissance du travail dans les fonctions, qui se traduit par une stagnation de l'individu à travers l'absence d'une gestion de carrière adéquate, suscite chez ce dernier, un fort sentiment de déception, de désengagement et de mécontentement dissimulés dans sa fonction et qui le plus souvent le pousse à vouloir changer de milieu (de travail)
- Les détenteurs de pouvoir dans l'entreprise changent de structuration pour favoriser leur clan de travail afin de maintenir leur autorité et se sentir toujours en sécurité.

Ainsi, la culture de l'entreprise comprend les moyens ou les techniques qui sont à la disposition de l'individu pour mener à bien ses relations et auxquels il a recours pour s'orienter dans ses relations avec d'autres membres dans l'entreprise.

Lancée entre 1995, l'opération visant donc à redynamiser les entreprises publiques déstructurées n'a pas eu les résultats escomptés, aussi bien avec les partenaires nationaux qu'étrangers.

3: La problématique du financement bancaire de l'entreprise en

Algérie.

Comment dans le nouveau contexte qui caractérise actuellement l'économie algérienne, favoriser cette synergie banque-entreprise et la rendre économiquement profitable pour les deux acteurs ?

La lente évolution de la sphère réelle, la restructuration encore inachevée du marché intérieur, l'immaturité de certains projets, l'insuffisance de l'offre bancaire et la concurrence souvent déloyale des activités informelles et des produits importés ont fragilisé les relations entreprise-banque et n'ont pas favorisé leur synergie, indispensable à la croissance économique.

Nous pensons que les banques doivent consentir plus d'efforts pour améliorer quantitativement et qualitativement le financement de l'économie en veillant au respect du cadre normatif d'intervention et en renforçant la prévention et la supervision dans le cadre de la bonne gouvernance. En effet, la nécessité de revoir les conditions d'octroi des crédits d'investissement (demande excessive de garanties) et de favoriser l'appréciation des capacités de remboursement sur la base de l'analyse de la rentabilité et de la profitabilité du projet apparaît aujourd'hui comme une urgence.

Les banques publiques ont évolué dans une logique de gestion administrée occultant les préoccupations normatives requises par le système bancaire international.

Il y a lieu, en ce sens, de réhabiliter la fonction de l'intermédiation bancaire pour asseoir une réelle dynamique de création de richesse, nécessaire à soutenir une croissance.

La banque n'a pas représenté en Algérie, un simple fournisseur de financements et de services bancaires. Elle a évolué essentiellement par et pour les entreprises au point qu'il est devenu inconcevable que celles-ci se créent ou se développent sans un accompagnement bancaire.

Certes, la proximité de cette relation, son élargissement et sa permanence ont certainement profité aux banques, aux entreprises et à l'économie nationale, mais a évolué dans un contexte empreint, dans beaucoup de cas, d'incompréhensions et de controverses.

Comment optimiser ces financements ? Quelles conditions pour réussir un partage de risques ? Comment rendre profitable les financements de l'entreprise et élargir les offres bancaires ? Quelles fonctions bancaires touchées par la modernisation ? Quel impact attendu sur la synergie banque-entreprise ? Nous pensons que ce sont ces axes qui configurent la relation banque-entreprise en Algérie.

- Les différentes solutions initiées par l'Etat pour mettre un terme à la méfiance des banques dans le cadre du financement des investissements.

La décennie qui s'achève a vu notre pays s'orienter vers l'économie de marché, avec comme corollaire, la privatisation d'entreprises publiques et le développement du secteur privé.

La volonté de promotion du secteur privé s'est concrétisée par la création d'un ministère de la petite et moyenne entreprise et par l'octroi aux promoteurs potentiels, de nombreux avantages, notamment fiscaux et parafiscaux, de nature à encourager la création d'entreprises privées.

Parallèlement, et sur une courte période, notre système bancaire a connu de profonds changements. De nouvelles lois l'ont orienté vers une logique de compétition et de concurrence avec pour but, l'émergence d'un ensemble moderne et performant, en prise directe sur les réalités nationales et internationales.

Eu égard à cet objectif, la loi du 14 avril 1990, relative à la Monnaie et au Crédit, constitue une loi majeure, dans la mesure où elle marque la rupture avec les pratiques anciennes et consacre le retour à l'orthodoxie bancaire universelle

Ainsi promues à un rôle d'intermédiation financière plus conforme à leur vocation universelle, dans un univers socio-économique en pleine mutation, les banques commerciales algériennes sont devenues, sans y être réellement préparées des pièces maîtresses dans l'échiquier économique. Leur adaptation aux changements en cours constitue un enjeu de taille non seulement pour leur propre existence et leur devenir, mais aussi pour la réussite de la transition vers l'économie de marché. Cette adaptation suppose, bien sûr, une réorganisation et une modernisation des structures et des méthodes de travail, mais aussi et surtout un changement radical de comportement, de mentalité, voire de culture.

Le banquier algérien est, dans une certaine mesure, le produit d'une bureaucratie, d'un système longtemps marqué du sceau de l'injonction politico-administrative, et certain réflexes, nés du poids des habitudes négatives, continuent d'entraver l'évolution des relations banques-entreprises.

Il est vrai qu'un effort d'adaptation est également demandé aux chefs d'entreprises. Beaucoup d'entre eux restent imprégnés des principes d'assistance qui caractérisent l'économie dirigée. Les uns continuent d'assimiler le crédit à une aide obligatoire de l'Etat, tandis que d'autres le considèrent comme un droit acquis renouvelable, à perte de vue.

De la banque administrée d'hier à la banque autonome d'aujourd'hui, la rupture doit nécessairement et définitivement se produire sur tous les plans et notamment au niveau des mentalités. L'économie de marché, ce n'est pas seulement une organisation socio-économique, c'est aussi un état d'esprit et une culture.

L'enjeu est de taille. Car l'activité bancaire revêt une dimension stratégique.

Composantes de l'environnement économique dont elles subissent les effets, les banques commerciales constituent elles-mêmes un système dont la valeur et l'efficacité conditionne l'ensemble des activités économique et social.

On a coutume de reprocher au banquier algérien sa trop grande prudence en matière d'octroi de crédit. L'investisseur confiant dans son projet ou son affaire, a du mal à comprendre la trop grande prudence de son banquier.

3.1 : Les contraintes managériales liées aux banques

Les contraintes rencontrées dans ce domaine sont de plusieurs ordres.

3.1.1 : Le déficit managérial

Le déficit chronique de management de la majorité des banques et des entreprises se manifeste à travers un ensemble de pratiques, dont nous énumérons, ci-après, les principales :-

- Absence de délégation de pouvoir et de synergie entre les différents organes de gestion de l'entreprise ;
- Incapacité à maîtriser les mutations de l'entreprise et son environnement ;
- Démotivation croissante des personnels et tendance à la destruction de potentiels de compétence ;
- Absence d'initiatives stratégiques dans la prise en charge des contraintes, et dysfonctionnement de l'entreprise ;
- Prédominance de la culture du conflit sur la culture de la coopération entre les différents partenaires de l'entreprise ;
- Prédominance des pratiques informelles de gestion et de communication, sur l'investissement dans la systématisation des structures, les procédures, les valeurs culturelles du travail et de la production.

Tant que les dirigeants des entreprises bancaires et autres seront promus pour leur capacité à obéir plus que pour la capacité à créer de la valeur, il n'y aura pas d'efficacité économique.

Le grand problème du pays depuis 1980 est d'empêcher le politique d'intervenir dans la gestion des entreprises. Il faut avouer que 25 ans plus tard, c'est l'échec total.

3.1.2 : Délais de traitement des dossiers

D'une façon générale, les délais de traitement des dossiers de crédit ont toujours constitué l'objet de réclamation de la clientèle à l'encontre des banques.

Cela s'explique, essentiellement, par l'insuffisance en nombre et en personnel de qualité, qualifié en matière d'appréciation et d'évaluation des risques de crédit, au niveau des agences bancaires, ce qui justifie des décisions de centralisation des dossiers au niveau des succursales ou des directions centrales.

Il faut signaler, également, que parmi les causes essentielles ayant une incidence négative sur les délais de traitement des dossiers de crédits, il y a la non fiabilité de plusieurs documents pouvant constituer la base même de la décision du banquier à octroyer ou non les crédits, notamment, les pièces comptables, documents financiers, ...etc., qui ne reflètent guère la réalité des entreprises.

3.1.3 : Le manque de formation

Dans le cadre de future adhésion de l'Algérie à l'OMC et eu égard à l'accord d'association avec l'Union Européenne, les banques algériennes, pour faire face à la concurrence mondiale doivent se former dans les différentes techniques afférentes aux nouvelles "technologies bancaires mondiales". On peut citer par exemple les formations dans les domaines suivants :-

- La communication financière et bancaire ;
- Les techniques du commerce international ;
- Les techniques de financement des investissements ;
- Le système d'information ;
- La gestion des risques ;
- L'informatique et "internet" ;
- Les ressources humaines ;
- Le marketing ;
- L'évaluation des projets ;
- L'analyse financière des grands projets d'investissements, ...etc.,
- L'audit bancaire.

Et intégrer les concepts qui sont légion en Occident :-

- La gestion des compétences ;
- La bonne gouvernance ;
- Le développement durable, ...etc.

3.2 : Les banques comme unique moyen de financement de l'économie

En Algérie, le financement des entreprises se fait quasiment par le biais des crédits bancaires, ce qui constitue un frein pour la prise en charge de tous les projets. Le crédit bancaire ayant des limites qui sont fixées à travers entre autres, les ratios de solvabilité, de liquidité et de division des risques, il est clair que les banques algériennes ne pourront supporter seules indéfiniment tout le poids du financement des entreprises.

Pour y remédier il y a lieu de développer d'autres moyens de financement tel que le leasing la création de société de capitale risque, création de banques d'investissements, le développement de la Bourse des valeurs, le partenariat (ouverture de leur capital social, émission d'emprunts obligataires pour le financement de leur développement).

3.3 : L'inadaptation du système bancaire et financier en Algérie : une contrainte ardue qui entrave la stratégie des entreprises en matière d'investissement

Une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose. Afin de s'adapter à l'évolution de l'environnement économique, les banques doivent entreprendre un certain nombre d'actions :-

- L'amélioration de la qualité de service et de l'image de marque ;
- La poursuite d'une politique d'octroi de crédits sains et rentables ;
- Une dynamisation de la relation banque-entreprise ;
- Susciter la création de sociétés de « capital risque » et de leasing d'une part, et d'un fonds de développement des investissements afin de pallier l'insuffisance de l'autofinancement des investisseurs ;
- Assister les entreprises en matière de : restructuration, d'ingénierie financière ;
- L'amélioration de la qualité et de la célérité dans le traitement des opérations ;
- L'optimisation de l'outil informatique ;
- La formation du personnel....
- L'extension du réseau bancaire ;

Nous considérons que les deux piliers fondamentaux d'un marché financier sont le système bancaire et la bourse des valeurs. Le premier présente un aspect archaïque (banques publiques) et la seconde institution n'existe presque pas. Dans une économie de marché, le marché financier représente la principale source de financement des entreprises. L'Algérie a pris un retard considérable dans la création et l'organisation d'un tel marché financier.

Ce handicap risque de peser lourdement dans la progression du processus de réformes et la relance de la croissance sur des bases saines et durables et donc sur la culture de la gestion stratégique dans les entreprises.

Aussi, nous considérons, que la relation marché financier- entreprises est une composante principale de l'environnement qu'il faut mettre sur pied dans les plus brefs délais. L'Algérie est l'un des rares Pays dans le pourtour méditerranéen et en Afrique à ne pas avoir de banque privée à capitaux nationaux sur le marché.

L'activité bancaire reste totalement entre les mains du secteur public (à 90%) ou du secteur bancaire à capitaux étrangers (à 10%), L'Algérie est le Pays de la région où la densité du réseau bancaire est la plus faible. Notre Pays ne dispose que d'un point bancaire pour 25 700 habitants

Il ya très peu de demandes de crédit en dehors du refinancement des opérations de commerce extérieur. L'investisseur hors étatique est devenu une denrée rare.

Eu égard à notre modeste expérience bancaire, nous pouvons considérer que 80% des clients qui franchissent les portes des banques le font pour importer. Notre économie est une économie de demande et non d'offre. Comment peut-on réindustrialiser une économie de demande affectée par le binôme importation et informel ?

La culture rentière n'est-elle pas responsable de cette déliquescence ?

3.4 : Eléments pour la création d'un fonds souverain de développement pour une dynamique accrue des investissements productifs.

Le premier objectif qui devra être assigné au fonds souverain de développement est de soutenir le développement national, en complétant notamment le rôle actuel des banques. Le second objectif est de favoriser la création de champions nationaux, c'est-à-dire de grands groupes, à l'exemple de la Corée du Sud et de ses grands conglomérats, comme LG, Samsung, et autres. Le troisième objectif est de co-investir avec les compagnies étrangères qui apportent des technologies, ces dernières ayant besoin d'un partenaire local qui investisse avec elles. Dans cet ordre d'idées, le fonds devra également servir à attirer le management des compagnies étrangères. Ce sont là les finalités essentielles vers lesquelles doit tendre la gestion des 75% des ressources du fonds et qui seront ainsi destinés au développement national, les 25% restants seront consacrées comme nous l'avons souligné dans notre chapitre I à la stratégie de croissance externe. Il est à souligner que l'option d'un fonds souverain ne veut forcément pas dire que le gros des excédents accumulés doit y être placé. Preuve en est le cas de la Chine, dont le fonds souverain n'est doté que de 200 milliards de dollars soit environ 12, 5% de ses avoirs, alors qu'il affiche plus de 1500 milliards de dollars. Aussi, l'Algérie peut créer un tel instrument de gestion, un fonds auquel elle aura à affecter 3 à 4% de ses réserves. Le fonds d'investissement, en intervenant en tant que catalyseurs, est en mesure de réaliser cette mobilisation de ressources variées. En le dotant, par ailleurs, de statuts et de règlements intérieurs qui prévoient l'établissement de conseils d'administration, des comités d'investissement et d'audit, et qui préconisent la rigueur, la transparence, les règles de **bonne**

gouvernance. Pour leur fonctionnement et la réalisation de leurs programmes d'investissement, ce fonds aura recours aux compétences nationales et étrangères. Seule une stratégie et une politique visant d'une manière réfléchie, sérieuse, déterminée, le lancement d'importants programmes d'investissements productifs et la mise en place des instruments requis pour les accomplir tels que le fonds souverain de développement d'investissement, permettra de mettre fin à notre dépendance vis-à-vis des hydrocarbures et de l'extérieur ou du moins de la réduire. Il est désormais temps de passer de l'infrastructure à la création de richesses. Pour ce faire, le fonds souverain doit être un véritable moteur pour le développement national. Mais pour cela il faut un environnement adéquat. (38)

Le développement de l'investissement productif est un défi majeur auquel doit faire face une économie peu diversifiée comme celle de l'Algérie. En effet, l'investissement que nous qualifions de productif, c'est-à-dire l'investissement dans l'appareil de production national est indispensable au développement du secteur industriel. Nous pensons qu'il est difficilement envisageable de prétendre à un développement réel et durable de l'économie sans une industrie performante. Cela, tout en orientant l'investissement vers la production industrielle.

3.5 : Nécessité de la création d'une caisse de dépôts

Les banques publiques disposent actuellement de surliquidités qui ne sont pas prêtables à cause de leur faible capitalisation et, par conséquent, des limites imposées par les normes prudentielles de gestion bancaire. D'autres instruments doivent être mises en œuvre, telle une caisse de dépôts, pour éponger les surliquidités bancaires et les placer soit sous forme de capital, soit sous forme de dettes dans les entreprises qui ont cruellement besoin. Il s'agit en fait d'une caisse que l'Etat doit créer afin que les banques puissent y placer leur liquidités, moyennant rémunération pour que ces mêmes liquidités soient alloués par la suite aux entreprises. Elle pourra devenir le véritable moteur de développement de la bourse et du marché des capitaux.

La section suivante a trait à la stratégie de privatisation en Algérie

(38) Rappelons que les pouvoirs publics, on crée un fonds national d'investissement (FNI) doté de 150milliards de dinars. Les autorités financières algériennes ont exigé des banques publiques nationales qu'elles créent des filiales spécialisées dans le capital-investissement. On a également crée des fonds d'investissement de wilaya doté chacun d'un capital d'un milliard de dinars. La plupart des sociétés de capital-investissement créées sur injonction par les banques publiques ne sont pas encore opérationnelles, et le bilan de l'activité des fonds régionaux est encore extrêmement maigre.

4 : La stratégie de privatisation et les spécificités de la démarche algérienne par rapport aux théories et aux modèles standards en la matière.

Un autre axe de la politique industrielle durant la décennie 80 a été la promotion de l'entreprise privée.

La privatisation en Algérie n'est pas une fin en soi, c'est un moyen des ajustements structurels pour passer d'une économie monopoliste rentière à une économie de marché concurrentielle. Quels sont les objectifs de la privatisation des entreprises ? Quelles sont les spécificités de la démarche algérienne dans ce cadre ? Nous répondrons à ces questionnements dans cette section.

4.1: La promotion de l'entreprise privée en Algérie

L'initiative privée a été toujours protégée et ce, depuis l'Indépendance. La loi de 1963 et l'ordonnance de 1966, portant code des investissements ont contribué à la création de milliers d'entreprises privées dans les différents secteurs. Toutefois, la loi autorise tout investissement ne dépassant pas un seuil limité en dinars.

4.1.1 : La loi 88-25 du 12 juillet 1988 et ses prolongements

Cette loi se veut plus libérale dans un environnement économique plus hostile du fait, de la diminution drastique des revenus en devises du pays et de recettes budgétaires.

Ainsi, sous l'emprise de cette législation :-

- Le plafond de l'investissement privé local est aboli,
- L'agrément préalable est supprimé,
- Cette loi élargit le champ d'application à l'investissement des algériens émigrés.

Cependant, la reconnaissance officielle de la nécessité du recours à la privatisation, en tant que levier nécessaire pour le développement du pays, a commencé à être franchement abordée en 1994.

Dans le cadre des privatisations en Algérie, le système institutionnel mis en place se caractérise par la multiplicité des intervenants. Cette multiplication présente un double risque : d'une part, il peut y avoir des chevauchements de compétences entre ces organes et d'autre part, la lourdeur des procédures ne manquera pas de nuire à l'efficacité et à la rapidité de la réalisation des opérations.

4.1.2 : Les objectifs de la privatisation des entreprises publiques

Les entreprises publiques sont souvent renflouées aux frais du contribuable (par le biais de subventions de l'Etat), aide financière directe) pour des objectifs non économiques qui vont des obligations sociales aux faveurs politiques.

La privatisation pour le gouvernement algérien consiste d'abord et avant tout à désengager l'Etat du secteur public, à désemployer financièrement le trésor public, c'est-à-dire à mettre fin à l'assainissement financier répétitif.

« Il nous sera impossible d'assainir l'économie sans en privatiser la majorité de nos entreprises. La science économique et le management n'ont pas encore produit les règles et les principes qui permettent de gérer efficacement ce vaste secteur public (dominant) avec des mécanismes de marché. » (39)

« Que ceux qui prétendent pouvoir le faire, mais énoncent leurs règles et leurs principes. Ils auront sûrement un prix Nobel et la satisfaction d'avoir réalisé un pas de géant dans les sciences sociales » (40)

Sans entrer dans le débat économique, qui à notre avis, n'est pas encore clos en Algérie, nous pensons qu'il n'y a guère de sujet, plus sensible, que celui de la privatisation et aucune rhétorique ne peut l'épuiser.

Même si aucune économie de marché efficace n'a pu être érigée avec un secteur public productif dominant, la privatisation ne résout pas automatiquement la problématique de la productivité et du développement. Les mesures d'accompagnement sont aussi vitales à la réussite du projet économique que la forme juridique de propriété.

Cette dernière est pertinente vu qu'elle conditionne les anticipations et les comportements.

Dans les pays en développement les mêmes expériences ont rarement été couronnées de succès et souvent la décision de privatiser les entreprises publiques fait suite à l'échec des réformes visant à dégager celles-ci de l'emprise de l'Etat.

Si l'économie dite de marché, dans le cadre d'une économie rentière, est en train de matérialiser dans les faits, une économie de bazar dominée par le capital marchand, au lieu d'une économie capitaliste dominée par le capital financier, ou à la limite par le capital industriel, la privatisation dans le cadre de l'économie algérienne risque de relever beaucoup plus d'une politique de la prédation que d'un processus apte à éliminer les tares.

(39) (40) A. Lamiri : crise de l'économie Algérienne : causes, mécanismes et perspectives de redressement ; Editions les presses d'Alger, Alger, 1999, pp 239- 242.

En fait, l'opposition secteur étatique – secteur privé ne relève pas d'une problématique économique, mais s'insère sur un terrain politico-économique qui ne veut pas annoncer ses **couleurs**.

Dans le cadre d'une économie basée sur la distribution de la rente, ni le secteur étatique, ni le secteur privé ne peuvent se parer des qualités d'un secteur capitaliste.

Si l'on argumente en faveur de la privatisation en Algérie, en termes d'efficacité relative du secteur privé (Algérie en particulier), l'on ne peut que s'interroger sur les capacités réelles de ce dernier à répondre aux défis du moment. En effet, à partir du moment où le secteur privé opère dans les mêmes conditions que le secteur étatique, les deux secteurs ne peuvent exhiber en termes économiques que les mêmes caractéristiques.

Les réformes économiques en Algérie annoncées signifiant la privatisation des entreprises selon les lois du marché, expression de l'autonomie de la sphère marchande, ne se sont pas concrétisées parce que l'élite, tout à la fois dominatrice et paternaliste, ne veut pas renoncer à exercer une tutelle sur la société avec qui elle entretient des rapports de subordination. Formée dans des écoles d'Etat, elle n'investit pas les espaces autonomes pour créer des entreprises ; elle préfère retourner vers l'appareil d'Etat d'où elle tire substance, reconnaissance et privilèges.

Le débat sur la privatisation n'est pas encore clos en Algérie. Les entreprises publiques doivent apprendre à travailler sous contrainte d'efficacité et surtout moderniser leurs équipements et leur management. Elles ne pourraient réaliser ce progrès qu'en partenariat avec des entreprises étrangères à compétences avérées dans la branche, la privatisation partielle au moins demeure incontournable. **(41)**

(41) On peut consulter dans ce cadre :

- **R. Bendib : Eléments sur la privatisation en Algérie. Quotidien national d'information le quotidien d'Oran du 18/12/2004, pp 7- 8**
- **R. Bendib : Rente pétrolière et crise de l'ordre rentier en Algérie ; OPU ; Alger, 1995**
- **L. Addi : Réformes économiques et obstacles économiques. Quotidien national d'information le quotidien d'Oran du jeudi 24/6/2004, p 7**

4.2 : Les spécificités de la démarche algérienne par rapport aux théories et aux modèles standards en matière de privatisation des entreprises publiques

De nombreuses voies défendent aujourd'hui des thèses qui recommandent, notamment au regard des conséquences désastreuses aux plans économique, social et politique que peut causer une privatisation rapide et intégrale. Elle réclame une démarche graduelle et beaucoup de réalisme dans la délimitation du champ des privatisables, dans leur ordonnancement et dans le choix des modalités et techniques de privatisation.

Le plus important c'est la consolidation, la stabilité et la durabilité, et non pas l'établissement de nouveaux records de vitesse.

La difficulté d'utilisation des différents modèles en matière de privatisation des entreprises publiques dans les pays en développement tient au fait que ces modèles réclament pour leur bonne applicabilité et leur réussite des conditions qui sont celles qui caractérisent les pays développés à économie de marché.

Or, ces conditions existent-elles dans les pays en développement ?

Les privatisations requièrent une économie stabilisée, une capacité d'épargne importante, des repreneurs nationaux ayant une capacité réelle de réinvestissement et de management, un système bancaire performant, un marché boursier organisé, des entreprises éligibles à la privatisation rentables et une culture nationale favorable au développement de l'appropriation privée.

Comme tous les pays en développement à ex-orientation socialiste, l'Algérie a engagé un ensemble de réformes structurelles destinées à la construction d'une économie régie par les mécanismes de marché. Ainsi, parmi ces réformes, celles concernant la privatisation des entreprises publiques paraît incontournable.

Le choix des entreprises éligibles à la privatisation était souvent opaque et entaché de beaucoup d'empirisme et ne s'inscrivait pas dans la logique des analyses théoriques connues à ce jour, notamment celles développées :- (42)

(42) Voir à cet effet :-

**-J. Kornai : Le passage à la propriété privée ; Revue Française de gestion
Septembre 2000, P 12**

-N.E Sadi : La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux ; OPU ; Alger 2005, pp 287- 370.

▪ Par **D. Bos (1986-1987)** et, qui consiste à construire la sélection des entreprises à privatiser sur des stratégies de recherche, d'une part d'une meilleur allocation productive et un partage entre public et privé qui élimine les inefficiences et d'autre part, la recherche dans le choix des modalités de transfert, dans le choix des modalités de transfert, d'une meilleure répartition du capital (public, privé et salariés) qui produit un impact sur l'efficacité économique et bien-être collectif ;

▪ Ou par **J.J. Rosa (1988)** qui soutient que l'Etat arrête son programme de privatisation en fonction de ses conditions de financement avec comme règle de base que les entreprises possédant un pouvoir de marché (monopole) seront les premières à privatiser au sens où elles sont attractives pour l'investisseur privé (forte opportunité) ;

▪ Ou par **L. Jones, P. Tandon et I. Vogelsang (1988)** qui défendent la théorie selon laquelle la privatisation d'une entreprise publique intervient lorsque la variation du bien-être collectif résultant du transfert est positive. La décision de privatiser est dans cette théorie motivée par deux paramètres : le bénéfice net pour la collectivité, exprimé par la différence entre les valeurs sociales d'une entreprise transférée ou son contrôle public et la valeur pour le gouvernement des revenus de cession ;

▪ Ou encore par **L. Jones (1990)** qui en se basant sur l'analyse libérale soutiennent que la décision de privatiser une entreprise est motivée par la recherche du bien-être collectif (valeur sociale).

L'entreprise dans le cadre de sa privatisation devra être cédée à l'investisseur dont l'offre permet de maximiser le bien-être collectif.

L'approche retenue était tellement standard et coupée de la réalité du terrain, qu'elle a complètement omis les spécificités du contexte et celles des entreprises à privatiser et les facteurs de blocages du processus.

Quelles sont les modalités et techniques de transferts retenues en matière de privatisation en Algérie ? (43)

(43) **Voir :**

N.E. Sadi : La privatisation des entreprises publiques en Algérie ; objectifs, modalités et enjeux ; OPU ; Alger, 2005.

Quelles sont d'une manière globale les théories ayant trait à la privatisation des entreprises ?
Comment a été opéré le processus de réformes en Algérie dans le cadre du programme d'ajustement structurel (PAS) imposé par le FMI. ? (44)

Nous répondrons à ces questionnements dans les paragraphes qui vont suivre.

4.3 : Modalités et techniques de transferts retenues en matière de privatisation en Algérie

L'économie nationale se caractérise par de nombreux facteurs structurels défavorables au bon déroulement du processus et particulièrement à l'utilisation de modèles de démarches, de modalités et de techniques de privatisation dans les pays en développement.

Parmi tous les facteurs structurels défavorables relevés l'essentiel concerne les aspects suivants :-

- Faiblesse du marché boursier ;
- Le système bancaire national constitue une autre entrave à l'utilisation des modalités et techniques de privatisation. Les banques publiques actuelles sont dans l'incapacité financière, technique et humaine d'accompagner et d'appuyer le processus de privatisation par le financement des acquisitions et de jouer un rôle dynamisant dans la mise en place d'un véritable marché boursier ;
- Le manque d'une épargne nationale suffisante comparativement à la masse des actifs à privatiser et prête à s'investir dans l'acquisition d'actions des entreprises publiques ;

(44) Concernant le PAS : lire les ouvrages de H. Benissad :-

L'ajustement structurel ; Alim Editions ; Alger, 1993 ;

L'ajustement structurel, l'expérience du Maghreb ; OPU ; Alger, 1999

Voir également dans ce cadre :-

-R. Hamiani : Nous avons raté notre développement industriel. Interview accordée au quotidien national d'information El Watan du lundi 21 avril 2008, p 8 ;

- A. Benachenhou : La croissance Algérienne doit se faire avec les Asiatiques. Quotidien national d'information El Watan du 30 avril 2008, p 11 ;

- R. M. Bacher : Président de l'organisme OVERSAS (Private investment corporation) : L'Algérie doit aller plus loin dans son processus de privatisation. Quotidien national d'information El Watan- Economie du 27/2/2008, p 9

- L'absence d'un secteur privé national et d'investisseurs disposant de capacités managériales et financières suffisantes et de volonté réelle de s'impliquer dans le processus de privatisation par l'acquisition d'entreprises publiques ;
- L'état des entreprises publiques constitue également un autre facteur qui rend difficile une application systématique des modèles de privatisation standards et ce, eu égard :-
 - Aux entreprises très diversifiées et en sureffectif,
 - Au lourd endettement de ces entreprises.

En l'absence d'un environnement propice, particulièrement l'existence de structures juridiques et d'institutions de régulation de marché adéquates, cette modalité pourrait contribuer, comme dans le cas de la Russie, à inciter les nouveaux propriétaires à piller les actifs au lieu d'en faire la base d'une expansion industrielle et à miner la confiance dans les institutions démocratiques et dans le marché.

Les spécificités dans lequel se déroule la privatisation algérienne introduisent en effet la nécessité pour l'Etat de faire preuve de beaucoup de réalisme et de précision dans la définition du rythme à donner au processus et dans le choix des modalités et des techniques de privatisation à utiliser et incitent à privilégier une approche au cas par cas.

L'expérience des PVD semble démontrer que dans les étapes des réformes ; la privatisation doit venir après la création de toutes les bases de l'économie de marché.

En effet, l'absence des bases de l'économie de marché est à la fois un frein à la privatisation, et même si privatisation il y a, à l'efficacité et à la performance des entreprises privatisées.

La mise en place des mécanismes et des institutions du marché reste, en effet, déterminante par le fait :-

- Qu'ils favorisent en amont les transferts selon les démarches des modalités et des techniques qui ont fait le succès des privatisations à l'ouest ;
- Qu'ils affectent en aval le comportement des entreprises privatisées en les incitant à rechercher l'efficience dans leur fonctionnement.

Ainsi, la question cruciale relative à la stratégie de privatisation des entreprises publiques en Algérie est la suivante à notre sens : avant de lancer un vaste programme de privatisation, ne fallait-il pas progresser dans la mise en place des mécanismes de marché ?

En effet, l'option par l'Algérie pour une privatisation tous azimuts et rapide, selon des modalités et techniques standards dans un contexte caractérisé par de nombreux facteurs négatifs est une stratégie très difficile et risquée à la fois.

4.4 : Quelques théories sur la privatisation des entreprises

Si la nécessité de substituer l'entreprise privée à l'entreprise publique par la privatisation de cette dernière, le quoi, le comment et le quand des privatisations restent cependant problématiques et suscitent jusqu'à présent dans beaucoup de pays moult interrogations et des débats intenses entre les différents acteurs sociaux politiques et économiques impliqués directement ou indirectement dans le processus.

Les études menées à ce jour sur la supériorité de l'entreprises privée sur l'entreprise publique n'ont pas abouti à des résultats irréfutables et ils semblent traduire de ce fait, l'absence de supériorité, intrinsèque quelconque des entreprises privées en matières de performances économiques.

Il y a des entreprises publiques efficientes et non efficientes, tout comme il y a des entreprises privées performantes et non performantes.

4.4.1 : Les théories traditionnelles de la privatisation

Le débat sur l'écart de performances (entreprise publique et entreprise privée) est nourri par des théories dont notamment : la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie de l'efficience.

Les critiques formulées à l'encontre du secteur public en général reposent en effet sur deux points fondamentaux : le manque de performance de l'entreprise publique mesuré par l'accumulation de déficits d'exploitation et par la mauvaise allocation et utilisation des ressources mises à leur disposition par l'Etat.

Ces critiques, donc, soutiennent par conséquent la supériorité de l'entreprise privée sur le plan de la performance. Ainsi, et comme nous l'avons expliqué,¹les tenants de la théorie des droits de propriété avancent comme argument pour étayer leur thèse l'existence d'un lien de causalité entre la nature de la propriété et les performances économiques de l'entreprise.

L'argumentation principale est fondée de ce fait, sur des mécanismes d'incitation qu'utilisent les actionnaires de l'entreprise privée pour conduire les gestionnaires à utiliser efficacement les ressources mis à leurs disposition et à créer de la valeur.

Les tenants de la propriété privée soutiennent en conséquence que l'entreprise privée, par le fait qu'elle soit régie dans son fonctionnement par ces mécanismes, recèle une capacité intrinsèque à se montrer plus entreprenantes et plus efficiente que l'entreprise publique. Dès lors qu'il existe une distinction entre la propriété et la gestion d'une entreprise, une relation d'agence, comme nous l'avons explicité, s'instaure entre le propriétaire et le gestionnaire. Cette relation donc est définie par la théorie de l'agence

Quant à la théorie de l'efficience, elle soutient que la multiplicité des objectifs de nature souvent contradictoire est génératrice de facteurs d'inefficience dans l'entreprise publique. Brièvement, ces facteurs sont :-

- Une couverture permanente des déficits d'exploitation ;
- Une position de monopole qui la soustrait à la discipline du marché et aux sanctions qui en découlent ;
- Un dédouanement des dirigeants et l'arbitrage des ministères de tutelle dans la désignation comme dans le remplacement de ces dirigeants.

4.4.2 : Les autres théories

D'autres théories, qui découlent de la théorie des choix publics, celle de la latitude managériale et celle de l'enracinement donnent également un bon éclairage avec de nouveaux arguments sur les causes qui expliquent l'écart en terme de performance entre l'entreprise publique et l'entreprise privé

En effet, et selon ces théories, dans un système de confusion du propriétaire (absence de droits explicites), les dirigeants de l'entreprise publique, agissant en détenteurs du pouvoir inhérent à la propriété ont tendance à maximiser leur utilité personnelle et à gérer leur statut en usant de stratégies d'enracinement et d'ancrage administratif pour neutraliser les mécanismes disciplinaires et pour bloquer toute tentative de leur révocation.

En Algérie, ces stratégies expliquent dans bien des cas, le maintien d'entreprises publiques inefficaces et les blocages rencontrés par le processus de privatisation.

L'argument construit sur la nature de la propriété n'est pas suffisant pour expliquer la différence dans le domaine de la performance entre entreprise publique et entreprise privée. Le fait que l'entreprise publique soit la propriété de l'Etat ne la conduit pas nécessairement à être inefficente et non rentable financièrement. D'autre part, le fait d'appartenir au secteur privé ne garantit pas systématiquement une bonne performance, le nombre

important d'entreprises du secteur privé qui tombent en faillite à travers le monde le justifie amplement.

Le principe de transfert des droits de propriété détenus par l'Etat sur l'entreprise publique à des acteurs privés plus entreprenants et plus efficaces dans l'allocation des ressources est amplement acquis dans pratiquement tous les pays en développement ou en transition de l'Est.

Les tenants de la privatisation utilisent donc, et plus particulièrement la nature de la propriété, qui affecte l'efficacité de l'entreprise publique, comme arguments pour soutenir la thèse selon laquelle l'efficacité économique ne peut être obtenue que par l'abandon par l'Etat de sa fonction de producteur, donc de ses droits de propriété sur l'entreprise publique au profit d'acteurs privés.

Toutefois, en Algérie, malgré la prolifération des thèses démontrant l'inefficacité de l'entreprise publique, la privatisation n'a jamais été une priorité malgré par ailleurs la crise de l'endettement du début des années 80, et malgré l'apparition de dysfonctionnement dans le secteur public dès les années 70 (déjà à cette époque là, les déficits des entreprises publiques commençaient à peser lourdement sur le budget de l'Etat et sur l'endettement extérieur.)

La cause déterminante qui a conduit de nombreux Etats à adopter le principe des entreprises publiques dans de nombreux pays en développement dont l'Algérie réside plus dans l'aggravation de la crise de l'endettement et plus particulièrement dans les conditionnalités (pressions) du FMI et de la Banque Mondiale, que dans les lourdes pertes structurelles et dans l'inefficacité allocative et productive du secteur public.

Le secteur public, bien qu'il n'ait pas atteint, de par son inefficacité les objectifs de développement économique et social qui lui étaient assignés en Algérie a joué cependant, un rôle déterminant dans la stabilisation sociale et politique du pays :-

- Politique du plein emploi ;
- Redistribution (instrument de politique sociale) ;
- Partage de la rente et d'influence politique.

Cette dimension instrumentale rend difficile l'acceptation par les régimes politiques des pays en développement de se délester d'un secteur public duquel ils tirent leur légitimité et par rapport auquel les peuples de ces pays identifient leur indépendance et leur souveraineté nationale. Cette difficulté réside également dans la désarticulation, souvent profonde, de l'économie de ces Pays, dans le contexte social lourdement affecté par le programme d'ajustement structurel initié par le FMI et dans l'absence d'acteurs privés crédibles et

disposant d'un potentiel financier et managérial à même de leur permettre de se substituer à l'entreprise publique, qui rend ainsi périlleuse et problématique la privatisation particulièrement des grandes entreprises qui véhiculent notamment des images ancrées dans la mémoire collective du peuple.

4.5 : Les méthodes de privatisation : un rapide aperçu

On distingue généralement trois grandes méthodes de privatisation, chacune pouvant mobiliser plusieurs techniques particulières :-

- Les techniques de privatisation rapide par vente des actifs des entreprises publiques ;
- Les techniques "marchandes" de privatisation lente et/ou partielle ;
- Les techniques de privatisation non marchandes, sans vente d'actifs.

Toutes les techniques de privatisation par vente ont vocation à transférer l'intégralité des droits de propriété de l'Etat (ou de ses agents) à des titulaires privés, clairement identifiables, qui obtiennent ainsi à la fois le droit d'usage des actifs (usus), le droit au revenu des actifs (usus fructus) et le droit d'aliéner et de transformer les actifs (abusus).

Nous commenterons les techniques de privatisations ci-après.

4.5.1 : Les techniques de privatisation rapide par vente des actifs des entreprises publiques

Les entreprises admises à la privatisation seront transformées en sociétés par actions préalablement. Concernant les différentes techniques, il s'agit de :-

- **La vente aux enchères : la vente** peut elle-même être organisée selon diverses procédures pratiques ;
- **La vente par appartement** : il s'agit ici de vendre, les actifs physiques de l'entreprise publique, préalablement démembrée ou liquidée, un par un, ou par sous-ensembles significatifs (atelier de montage, laboratoire de recherche, service de réparation..... ;
- **L'introduction en bourse** : l'entreprise publique sera transformée en société par actions. C'est alors le marché des titres qui évaluera la valeur des actifs de l'entreprise privatisée, le problème demeure, cependant de déterminer le prix d'introduction du titre en bourse ;
- **L'offre publique de vente (OPV)** : c'est une technique d'introduction en bourse du titre de la société à privatiser qui consiste à en fixer le prix minimum, et donc à ne pas s'en remettre au marché des titres. Ce prix minimum doit être déterminé par expertise ;
- **La vente de gré à gré par l'Etat** : il s'agit de la vente d'une entreprise publique à un repreneur privé national ou étranger. Ici, plus qu'ailleurs, la transparence de la vente et

l'indépendance du comité de privatisation doivent être totale, et la vente réalisée avec le maximum de publicité ;

- **Le rachat de l'entreprise publique par son personnel** : cette technique a pour objet le rachat de l'entreprise par les cadres et le personnel de l'entreprise en question.

4.5.2 : Les techniques de privatisation par vente lente ou partielle

Il s'agit en l'occurrence de :-

.- **L'ouverture au capital privé** du capital de l'entreprise publique : préalablement transformée en société par actions, et ceci en particulier à l'occasion des augmentations de capital de l'entreprise. Ainsi, à chaque augmentation du capital social, le pourcentage de celui-ci détenu par des actionnaires privés augmente également ;

- **L'émission de titres participatifs** ou de certificat d'investissement par l'entreprise publique : Cette technique a été utilisée lors des premières privatisations partielles par le gouvernement socialiste en France, dès 1983. Il s'agit de titres (momentanément) non cessibles. Ceci permet à l'Etat de ne pas engager de nouvelles dotations dans le capital de l'entreprise publique tout en conservant la propriété et le contrôle de l'essentiel du capital total. Toutefois, il suffit d'autoriser, après un délai, la cession de ces titres pour réaliser une privatisation partielle de l'entreprise ;

- **La technique de la golden share ou l'action spéciale** (ou privilégiée) de l'Etat dans le capital de l'entreprise : Cette technique permet à l'Etat de vendre la totalité ou la quasi-totalité des actions de l'entreprise publique, tout en conservant un droit de veto dans l'assemblée générale des actionnaires et au conseil d'administration en ce qui concerne les décisions financières stratégiques (recomposition du capital, structure de l'actionnariat, fusion, prise de participation, ...) ;

- **Le contrat bail de location (leasing) des actifs publics** (avec peut être option d'achat à terme) : elle permet à l'Etat de transférer le droit d'usage et le droit au revenu des actifs à des acteurs privés, en contrepartie du versement d'un loyer, et éventuellement d'une somme fixe au départ, mais conserve "l'abusus" du moins jusqu'au moment où l'option d'achat, si elle est prévue, peut être réalisée par l'acquéreur.

4.5.3 : La privatisation de la gestion de l'entreprise publique

Cette technique assigne à l'entreprise les mêmes critères de gestion commerciale qu'à une entreprise privée, assortis des mêmes sanctions en cas de performances insuffisantes : destitution du directeur, faillite, liquidation,

Concernant la société mixte en Algérie par exemple, l'économie mixte est encore la solution choisie par les pouvoirs publics en 1992 pour conduire leur éventuelle privatisation. Ce n'est qu'en octobre 1993 que toute la législation sur les sociétés mixtes est expressément abrogée par le nouveau code des investissements.

Concernant la création de fonds d'investissement ou de fonds de privatisation : c'est une procédure lourde et lente, et dont l'efficacité a déjà été partiellement mise en doute

avec les fonds nationaux d'investissement polonais, les fonds d'investissements de privatisation tchèques, ou l'expérience des fonds de participation en Algérie.

Pour ce qui est de la distribution gratuite d'actions ou de coupons convertibles en actions soit à toute la population, soit au seul personnel de l'entreprise publique, visant à promouvoir un actionnariat populaire. Cette technique ne répond pas clairement à l'objectif d'amélioration de l'efficacité économique. En Europe de l'Est, cette technique a le plus souvent été mise au service d'un objectif "populiste" de privatisation pour la privatisation ou même privatisation pour gagner les élections.

Les privatisations peuvent être décidées également soit :-

- A l'initiative des entreprises publiques ;
- A l'initiative du gouvernement (ou d'institutions spécialisées sous son contrôle) ;
- A l'initiative des firmes étrangères.

Dans ce cadre il existe :-

- **La reprivatisation** : rétrocession de la propriété à leurs anciens propriétaires, soit directement (rétrocession du bien), soit par le biais de la compensation financière (bons) ;

- **Petites privatisations** : privatisations par le biais d'enchères de petites unités de production, surtout dans le domaine des services, à l'initiative des municipalités généralement propriétaires de ces actifs ;

- **Grandes privatisations** : elles concernent les grandes entreprises publiques. Les agences ou institutions spécialisées choisissent un paquet d'entreprises qu'elles mettent sur le marché ;

- **Privatisations internes** : ce sont des privatisations opérées par le transfert de la propriété aux salariés des entreprises concernées, soit par la vente de parts à des prix préférentiels, soit par la distribution des parts ;

-Privatisations externes : privatisations des entreprises par offre publique de vente, ou par procédure de gré à gré ;

-Privatisations spontanées : initialement privatisations réalisées à l'initiative des dirigeants des entreprises publiques pour leur compte ou pour celui des personnes ou d'institutions avec lesquelles elles ont négocié à des conditions avantageuses le transfert des actifs. Par extension, privatisations réalisées à l'initiative des dirigeants des entreprises publiques (transformées en sociétés de capitaux) où les risques de délit d'initié sont élevés.

4.6 : Echec d'une politique de croissance par les privatisations en Algérie

Les démantèlements tarifaires mal négociés, ont finis de ruiner l'embryon de production public et privé qui va se recycler progressivement dans la sphère marchande, en se transformant en représentants des grandes multinationales, développant par ce billet la consommation par l'importation exclusivement. L'économie de bazar allait s'installer. Les listes des entreprises à privatiser en Algérie allaient décrédibiliser l'opération elle-même. En effet, les outils étrangers introduits pour l'opération d'évaluation des actifs se sont avérés inappropriés à rendre compte de la réalité algérienne de la comptabilité et en particulier, celle relative aux actifs immobilisés et leur actualisation. La conséquence a été le transfert de rente fabuleuse du secteur public vers le secteur privé nationale ou étranger, lorsque la privatisation a été effective, l'activité de l'entreprise en elle-même, ne servant que de prétextes à la prédation des plus values immobilières. A qui et à quoi a donc servi la privatisation ?

La stratégie c'est de savoir où est ce qu'on veut aller et comment y aller ? Et c'est à partir de là que s'impose la mise en place d'une organisation. Pour faire face à la complexité, il faut imaginer des formules organisationnelles, il faut simplifier la décision stratégique : répartir les ressources en fonction d'une logique à identifier.

Plusieurs années de thérapie pour des résultats maigres. Ilya la gouvernance du processus de transition économique qui n'a pas été efficace. Sept commandements sont à recenser qui font le succès des réformes :-

-L'authenticité et la concertation. : Une réforme dont on n'a pas la paternité a peu de chances de réussir. Pour qu'un programme de réformes soit perçu comme voulu par le pays lui-même et non pas par des institutions extérieures, il faut qu'il ait été conçu et préparé avec la participation des forces vives de la nation. La réalisation d'un consensus national sur les réformes est indispensable.

- **La détermination.** : L'excès de tâtonnement et d'hésitations nuit à la crédibilité d'une réforme.

-**La coordination** : les réformes sont un processus complexes de tâches entremêlées, dont l'exécution exige des mécanismes de coordination interministérielle

- **Les politiques structurelles** : les politiques en question doivent être appliquées dans un contexte économique stabilisé. Il faut garder sous contrôle l'inflation et le déficit budgétaire.

- **La cohérence et la globalité** : les réformes économiques sont un tout indivisible. Des réformes partielles ne donnent pas de résultats significatifs.

- **Le réalisme et la vérité** : le programme de réformes sera d'autant plus viable que les avantages et les coûts des changements envisagés auront été évalués avec réalisme et annoncés avec transparence.

Les privatisations sont un échec. Ce processus de transfert de propriété a conduit à des bradages d'unités publiques et des détournements d'activité au détriment du développement industriel du pays. Cependant, au tableau rose des réformes on peut citer en ce sens les reprises d'unités publiques par des groupes privés qui ont réussi même si elles ne sont pas nombreuses. Ces groupes privés ont non seulement maintenu l'emploi, mais aussi augmenté de façon importante les capacités de production des usines acquise. Mais cette question de l'efficacité des privatisations renvoie à la cohérence des politiques économiques menées depuis les années 90. La première vague des années 90 ne remplissait pas les conditions de succès : prix trop élevés, offre constituée d'unités peu rentable. La seconde vague des années 2000 n'était pas adossée à une politique industrielle visant à réindustrialiser le pays et à assurer une plus grande intégration de notre appareil productif.

4.6.1 : La règle des 51/49

La plupart des grands mondiaux ont comme politique de n'investir que s'ils détiennent la majorité. Mais bien d'autres investisseurs font l'impasse sur cette disposition. En second lieu, de nombreux pays ont conçu une telle préconisation mais pas pour tous les secteurs d'activité. La véritable protection est contenue dans l'exigence d'un impact positif sur la balance des paiements. A condition qu'on sache l'évaluer. Un investisseur qui consacre un investissement de départ de 100 millions de dollars et chaque année il exporte pour 300millions de dollars et rapatrie pour 50 millions de dollars. Où est le problème s'il détenait 100% du capital ? Il transfère un savoir- faire technologique et managérial et exporte six fois plus que les dividendes qu'il rapatrie (impact positif sur la balance des paiements)

d'un point de vue économique et stratégique ce projet serait à encourager quel que soit le pourcentage d'actions détenu par le propriétaire. Mais l'investisseur peut bien réaliser son projet ailleurs dans des pays qui ont un meilleur discernement. Si nous disposons de 49%, nous pouvons grâce au droit de préemption introduit dans la législation algérienne, éviter des surprises. On peut également mettre en œuvre le pacte des actionnaires (action bloquante) qui limiterait grandement ce que les partenaires étrangers peuvent entreprendre. Il suffit d'aborder une bonne négociation dans ce cadre. On peut y inclure dans le cadre des négociations en question, les dispositions de précautions pour éviter les événements désagréables, tel que vendre l'affaire à une autre entreprise....

5: L'entreprise seul lieu de création de richesse où la nécessité d'une gestion stratégique

La construction de l'économie de marché en Algérie va se traduire par un ensemble de contraintes et d'exigences que les entreprises dans leurs relations avec les banques doivent intégrer pour survivre et réussir. Elles doivent pour cela intégrer dans leur management la réflexion stratégique.

5.1 ; Le passage de l'entreprise rentière à une entreprise émergente est-il possible en Algérie ?

Cette question semble à nos yeux primordial, nous tenterons dans cette section de répondre à la problématique posée.

5.1.1. : Un positionnement industriel gagnant est-il encore possible pour l'Algérie ?

En dépit des politiques publiques de restructuration de l'offre publique marchande entamée depuis 1980, la régression du secteur industriel est importante.

La mise en œuvre d'une politique industrielle dont l'objectif est d'avoir à terme un secteur industriel inséré dans le marché international par ses exportations hors hydrocarbures reste incontournable.

L'appui à l'émergence de champions nationaux doit être une priorité pour les pouvoirs

publics car ni la taille, ni la gouvernance et ni la capitalisation financière et technologique de la plupart des entreprises privées algériennes actuelles ne les rendent éligibles à une exception près-seules et pour le moment- aux investissements industriels capitalistiques structurants.

Il est intéressant de s'arrêter sur les raisons qui bloquent le développement industriel :- La problématique réside dans la capacité et la volonté à différencier et à choisir socialement et politiquement entre les propositions qui participent à la consolidation du projet industriel de l'Algérie et celles qui, en dernière analyse, ne font que consolider et élargir les accès à la rente au profit de lobbies puissants et même de certains segments, reconduisant la situation existante de désindustrialisation avancée. L'existence de rentes a toujours bloqué historiquement l'émergence de territoires industriels.

5.1.2 : repère historique.

C'est le cas récent des Pays-Bas avec le syndrome hollandais, mais c'était le cas depuis le 16^e siècle. En effet à partir de ce siècle, les villes d'Anvers, de Gênes, d'Amsterdam, de Londres ont été les cœurs du développement industriel à la place par exemple de la France et de l'Espagne, Pays beaucoup plus puissants, mais arrimés à des rentes, notamment coloniales, qui les ont lestés. Pour l'Algérie, cet enjeu est essentiel car il permettra de faire émerger un entrepreneuriat compétitif créateur de biens et de richesses marchandes.

5.1.3 : La rente pétrolière : un handicap pour la performance de l'entreprise.

La rente pétrolière n'a pas permis l'émergence d'une économie nationale productive, diversifiée, efficace et intégrée, mais il a fallu durant longtemps recourir en permanence à l'endettement international pour financer des investissements non productifs.

Ni la restructuration des entreprises géantes, ni leur assainissement financier partiel, ni la redéfinition de leur organigramme n'ont eu d'effet significatif.

La crise en Algérie est la crise d'un système, dont la rente est le rapport social dominant. Et les couches sociales dont le système rentier favorise la domination développent des stratégies complexes pour pérenniser leur pouvoir et maintenir la formation sociale algérienne dans un état de léthargie avancée. Le système rentier est agonisant, mais le mode de production capitaliste ne parvient pas encore à établir les conditions internes de sa reproduction autonome. (44)

La crise en Algérie ne sera dépassée que si la contradiction principale du moment, celle qui lie et oppose les couches rentières à toutes les autres couches marginalisées par la distribution de la rente est correctement appréhendée. La crise ne sera dépassée que si les couches rentières sont anéanties en tant que telles.

Alors comment faire émerger des champions une fois traitée cette question préjudicielle de liquidation progressive mais résolue des rentes, tel est l'enjeu principal pour la mise en œuvre réussie de cette stratégie ?

Le principe de réalité nous fait cependant constater que le secteur privé local en dépit des efforts enregistrés n'a pas construit les capacités managériales, technologiques et financières pour conduire à lui tout seul une telle ambition industrielle.

Par ailleurs lorsque l'on observe la structure mixte (public et étranger) et le volume des investissements déjà engagés dans un certain nombre de branches : génération électrique, pétrochimie, engrais, dessalement d'eau de mer, sidérurgie, télécommunications....., on voit que le processus est bien enclenché sur le terrain dans une vision industrielle stratégique basée sur des choix de branches disposant d'avantages compétitifs. Mais pour se développer ce processus requiert un climat des affaires favorable. Où en est-on à ce propos en Algérie ? _____

(44) R.Bendib : Rente pétrolière et crise de l'ordre rentier en Algérie ; OPU ; Alger ;1995.

L'Algérie a une économie rentière difficile à réformer. Il y a deux aspects de la rente : la rente du point de vue des ressources, et le comportement rentier des institutions et de tous les acteurs publics et privés. Du point de vue des ressources, tous les indicateurs indiquent que les ressources provenant des hydrocarbures conditionnent tout le fonctionnement de l'économie algérienne. L'économie est prise en otage par le secteur des hydrocarbures. La conséquence en est que le budget est dominé par les hydrocarbures. Les prix des hydrocarbures sont volatils et il n'est pas exclus qu'ils retombent. Tout l'équilibre actuel risque donc de s'effondrer dans quelques années si ces prix chutent brutalement. Cela crée une grande fragilité économique.

Une économie rentière, c'est également, un fonctionnement rentier de toutes les institutions, de toutes les entreprises publiques, et même des entreprises privées et de tous les autres acteurs, commerçants, fonctionnaires. Tout le système est fondé sur des budgets étatiques, sur les ressources de l'Etat. Le système est conditionné par la consommation du budget public. C'est aussi, un système où la norme de rémunération n'est liée ni au volume de travail, ni à la qualité du travail fourni.

5.2: Vision et contraintes.

Peut-on réaliser les objectifs ci-dessous ? Nous répondrons par l'affirmatif au cas où les pouvoirs publics tracent une feuille de route dont les objectifs seront l'édification d'une économie performante où la stratégie de l'entreprise sera le fer de lance de notre vision économique et où la rente serait supprimée définitivement

5.2.1: Quelques éléments pour une vision économique

Une stratégie d'entreprise efficace débarrassée de toutes les pesanteurs qui nuisent au climat des affaires, pourrait conduire notre pays à réaliser les objectifs suivants et, ce dans un laps de temps court en 2015 par exemple.

- Une croissance hors hydrocarbures d'au moins 7% à partir de 2015 ;
- Ramener la part de l'industrie dans le PIB à 10% ;
- Doubler le taux d'investissement privé pour atteindre 20% du PIB ;
- Porter à 10% la part des exportations hors hydrocarbures ;
- Atteindre 20 entreprises par 1000 habitants en termes de densité des entreprises, proche de la moyenne des pays émergents à forte croissance.
- Faire figurer l'Algérie parmi les «3 meilleurs du pourtour méditerranéen »
- Mise en place d'un budget de l'Etat en grande partie indépendant des recettes de la fiscalité pétrolière

Cette vision est possible, si nous arrivons à nous débarrasser de toutes les pesanteurs nuisibles à la stratégie d'entreprise en Algérie, entre autres : la rente pétrolière.

5.2.2. : Le poids des contraintes

Pourquoi de nouvelles configurations, appelées en principe à favoriser l'émergence d'un nouveau régime d'accumulation ne parviennent –elles pas à émerger, alors que les anciennes ont montré leurs limites ?

Pourquoi la transition institutionnelle, qui devrait conduire à une sortie du régime rentier, semble –t-elle bloquée ?

Des questions qui précèdent, il s'en suit que c'est en fait, la question de l'avènement d'un nouveau régime d'accumulation qui demande à être examinée, car après la caractérisation du régime rentier d'accumulation dans ses versions successives : volontariste dans les années 1970 et 1980, puis « libérale » à partir des années 1990, il s'agit de rechercher quelle configuration d'ensemble, assumée par les régulations partielles, pourrait favoriser l'émergence d'un nouveau régime d'accumulation dont, il est vrai, on ne connaît pas a priori la forme et la nature exactes, mais dont on sait néanmoins qu'il doit reposer sur la réhabilitation et le développement des activités productives.

Tels nous semblent être les termes dans lesquels pourrait être formulé la problématique du changement institutionnel en Algérie. Le blocage institutionnel apparaît en l'occurrence comme l'obstacle principal à l'émergence d'un nouveau régime d'accumulation.

Nous pensons que c'est la dépendance de ces formes institutionnelles par rapport au circuit de la rente qui interdit, ou rend difficile la transformation du régime économique interne. A défaut d'un volontarisme politique affirmé, seul à même de rompre le cordon ombilical qui lie la régulation institutionnelle au circuit de la rente, l'évolution du régime économique dans le sens d'une réhabilitation des activités productives simultanément à un épuisement progressif des incitations aux comportements de recherche de rentes demeurera problématique.

Donc de nombreuses contraintes minent la concrétisation de cette vision ; il s'agit du poids de la rente pétrolière, principale contrainte à la diversification d'un environnement économique qui bloque toute dynamique de diversification de politiques d'emploi et d'une approche répressive du phénomène de l'informel

. Dans le futur, nous aurons besoin d'orienter 80% des crédits au secteur de la PME/PMI et aux grandes entreprises privées et publiques qui ont une bonne santé financière et des plans

de développement ambitieux et rigoureux. Il faut un secteur bancaire public constitué surtout de banques d'investissement qui créent de la richesse, des emplois et réduisent les importations. Le reste des activités sera légué aux banques privées et internationales. Nous disposerons d'un secteur bancaire stratégique qui financera les activités stratégiques. Mais la reconfiguration bancaire ne suffit pas. Il faut doter le pays des institutions indispensables au développement des entreprises. Lorsque les politiques économiques seront centrées sur les préoccupations des entreprises, nous ne manquerons pas d'avoir des résultats sur la création de richesse et d'emploi.

5.3: L'urgence d'une transition axée sur l'effort et le savoir.

Il faut que l'argent de la rente soit utilisé dans les institutions destinées à neutraliser ses effets pervers et son lourd impact sur le travail. Il faut penser à mettre en œuvre une politique d'ouverture sélective et surtout s'insérer dans l'économie globalisée à travers la valorisation de nos territoires, la revalorisation de nos villes.

Il n'est pas inutile de rappeler que souvent, c'est sous la contrainte, prenant notamment la forme de déséquilibre financiers majeurs (déficits budgétaires, déficits des entreprises publiques...) ou de problèmes macro-économiques préoccupants (balance des paiements), qu'apparaît la nécessité de réformes et que ces dernières sont mises en œuvre.

Dans le régime rentier qui est le notre, la rente pétrolière semble jouer le rôle d'un mur protecteur, comprimant considérablement, au point rendre quasiment impossible toutes les réformes.

En Algérie, la contrainte internationale a mis en mouvement plusieurs contraintes. En effet, force est de constater que les quelques tentatives de modernisation des institutions, enregistrées ces dernières années ont été entreprises suite aux pressions exercées par les institutions de crédit internationales et aux contraintes posées par des déséquilibres intérieurs intenable. Mieux encore, les quelques améliorations constatées ont été réalisées dans les années 90, lorsque le Pays traversait une grave crise des paiements. Plus récemment, les paiements externes sont devenus excédentaires confortés par des prix du pétrole élevés. Dans cette conjoncture des plus favorables, le pouvoir politique ne semble guère incité à envisager de véritables réformes d'où la persistance d'un statu-quo.

5.4 : la nécessité d'une réflexion stratégique au sein de l'entreprise algérienne.

5.4.1 : Le rôle de l'entreprise

Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, nous intégrons la banque comme une entreprise. Aussi, notre analyse dans ce cadre met en relief les deux acteurs (banque et entreprise).

L'Etat ne crée pas de richesses. Son rôle premier est d'aider les entreprises à produire le maximum de biens et de services pour assurer le bien-être de la population. Son deuxième rôle est d'intervenir pour assurer une meilleure répartition de la richesse. Son troisième rôle est d'assurer toutes les conditions de sécurité, de justice et d'administration afin que le système politique, économique et social fonctionne convenablement. Toutes les institutions ont besoin de ressources pour fonctionner. Mais seule l'entreprise produit des richesses matérielles dont a besoin la nation pour avancer. Le tissu institutionnel fonctionne avec la richesse produite par l'entreprise. Sans elle, point de sécurité, ni de justice, ni d'éducation et encore moins de dépense sociale ; il n'y aurait point d'Etat. C'est l'entreprise qui fait la puissance d'une nation.

Il faut donc que l'entreprise soit au cœur de la nation. Si l'administration prime sur l'entreprise ; les industriels se trouvent négligés, voire peu considérés par un tissu institutionnel qui croit que l'entreprise doit lui être assujettie, le climat des affaires se détériore, l'économie se fragilise et dérape ou survit principalement à cause de la rente. Si les entreprises ne financent pas la croissance, le budget de fonctionnement et d'équipement chute et le pays s'enfonce dans une dangereuse précarité. Aussi, l'entreprise doit être au centre des préoccupations des politiques économiques.

Depuis les années 1970, les pouvoirs publics ont inscrit dans leur programme la nécessité de mettre fin à la dépendance du pays par rapport aux hydrocarbures, qui est sans cesse repris dans les déclarations officielles, mais cet objectif n'a jamais pu être réalisé. A force d'insister sur la nécessité de mettre fin à cette dépendance, sans prendre les mesures pertinentes pour y parvenir, les pouvoirs publics donnent parfois l'impression d'entonner une lancinante incantation avec peut être l'espoir qu'un jour le miracle finira par se produire. La nécessité de diversifier la production et de se libérer de la dépendance par rapport aux hydrocarbures est affirmée sans cesse. Toutefois, des obstacles multiples et des lacunes nombreuses empêchent d'avancer sérieusement vers la réalisation des objectifs fixés ; d'où la nécessité de prendre les mesures adéquates pour éliminer les entraves, créer les conditions favorables pour promouvoir les investissements productifs.

6: Eléments d'une nouvelle stratégie de l'entreprise algérienne :Du

management du prix de vente au management du coût de production.

Dans le contexte d'une économie de marché, le prix de vente devient une donnée exogène pour l'entreprise, celui-ci est fixé par le marché et non par l'entreprise.

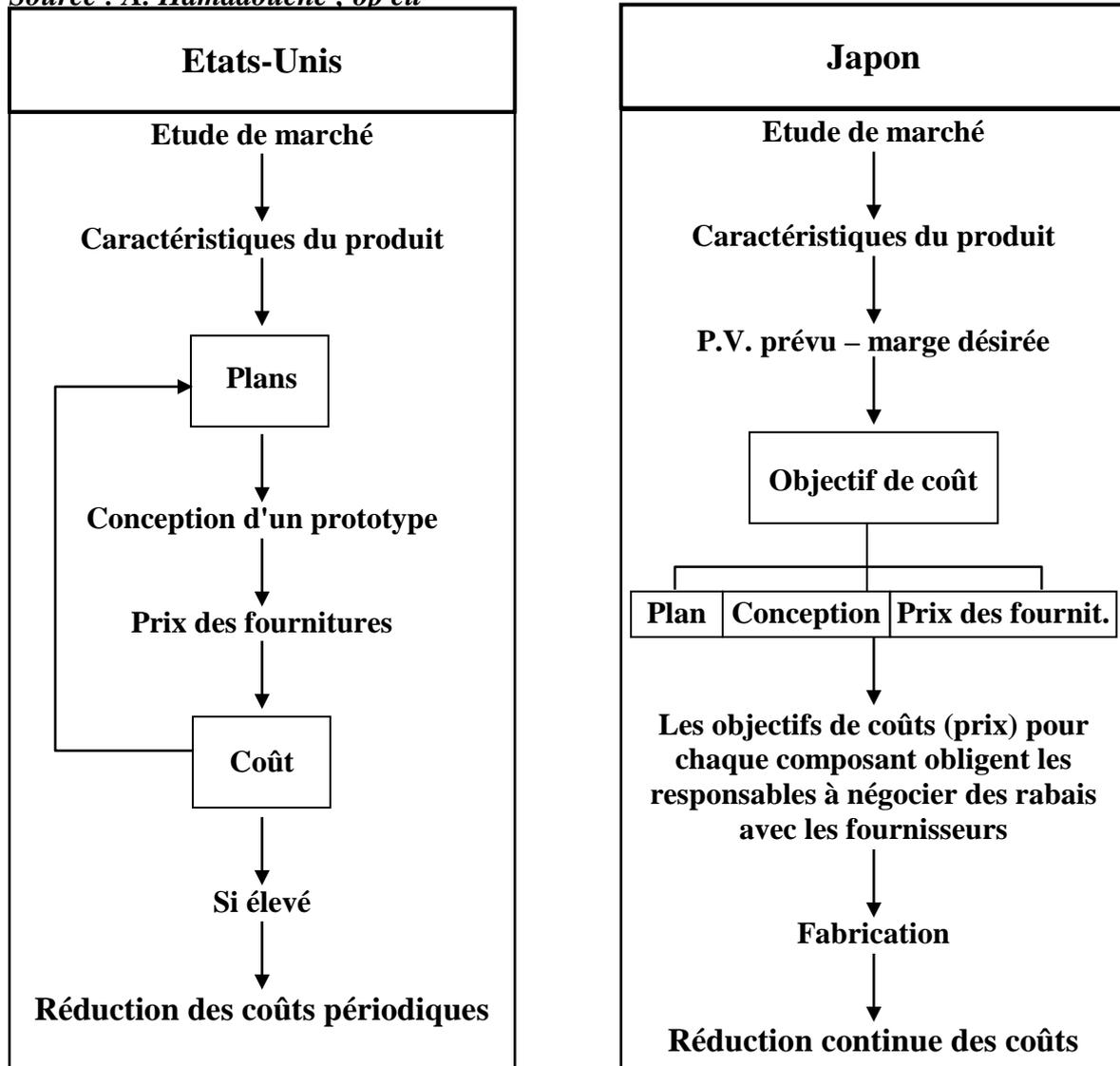
Les entreprises algériennes ont jusqu'à maintenant beaucoup plus géré le prix de vente que les coûts de production. En d'autres termes, elles ont opté pour une gestion facile qui consiste à relever le prix de vente pour combler leur mauvaise gestion.

Toutefois, et eu égard à l'ouverture progressive du marché algérien, dans le cadre de la libéralisation du commerce extérieur, cette tendance commence à diminuer à cause de la disponibilité des produits "made in".

Pour gérer les coûts de production, il existe deux démarches :-

- Une démarche dite occidentale (utilisée aux Etats-Unis et dans les pays Européens) ;
- Une démarche japonaise (système de production de Toyota) que nous reproduisons d'ailleurs ci-dessous.

Source : A. Hamadouche ; op cit



Dans ce schéma, on s'aperçoit que le système japonais (SPT) de gestion des coûts renverse la pratique occidentale. Par exemple, la coutume veut que les entreprises américaines qui

développent de nouveaux produits les conçoivent d'abord, puis calculent leurs coûts. Si les coûts sont trop élevés, le produit retourne à la planche à dessin, ou bien l'entreprise accepte une petite marge. Les japonais, eux, établissent d'abord un objectif de coût reposant sur le prix que le marché est susceptible d'accepter. On demande ensuite aux concepteurs et aux ingénieurs de se conformer à cet objectif.

Aussi, pour survivre face aux exigences et contraintes de l'économie de marché, l'entreprise algérienne doit s'inspirer des différentes approches pour gérer ses coûts et prix de revient en rationalisant notamment le processus et activités de l'entreprise afin d'éliminer les charges inutiles pour assurer la compétitivité.

6.1 : De l'approche production à l'approche marketing stratégique

Le changement le plus significatif de ces dernières années en Algérie est le passage d'une économie de demande à une économie d'offre où l'offre commence à rattraper la demande.

Cette nouvelle situation qui s'explique par l'ouverture des frontières et des barrières aux produits étrangers et surtout par le tassement de la demande par la baisse du pouvoir d'achat de la population et qui aura des conséquences importantes sur la gestion des entreprises.

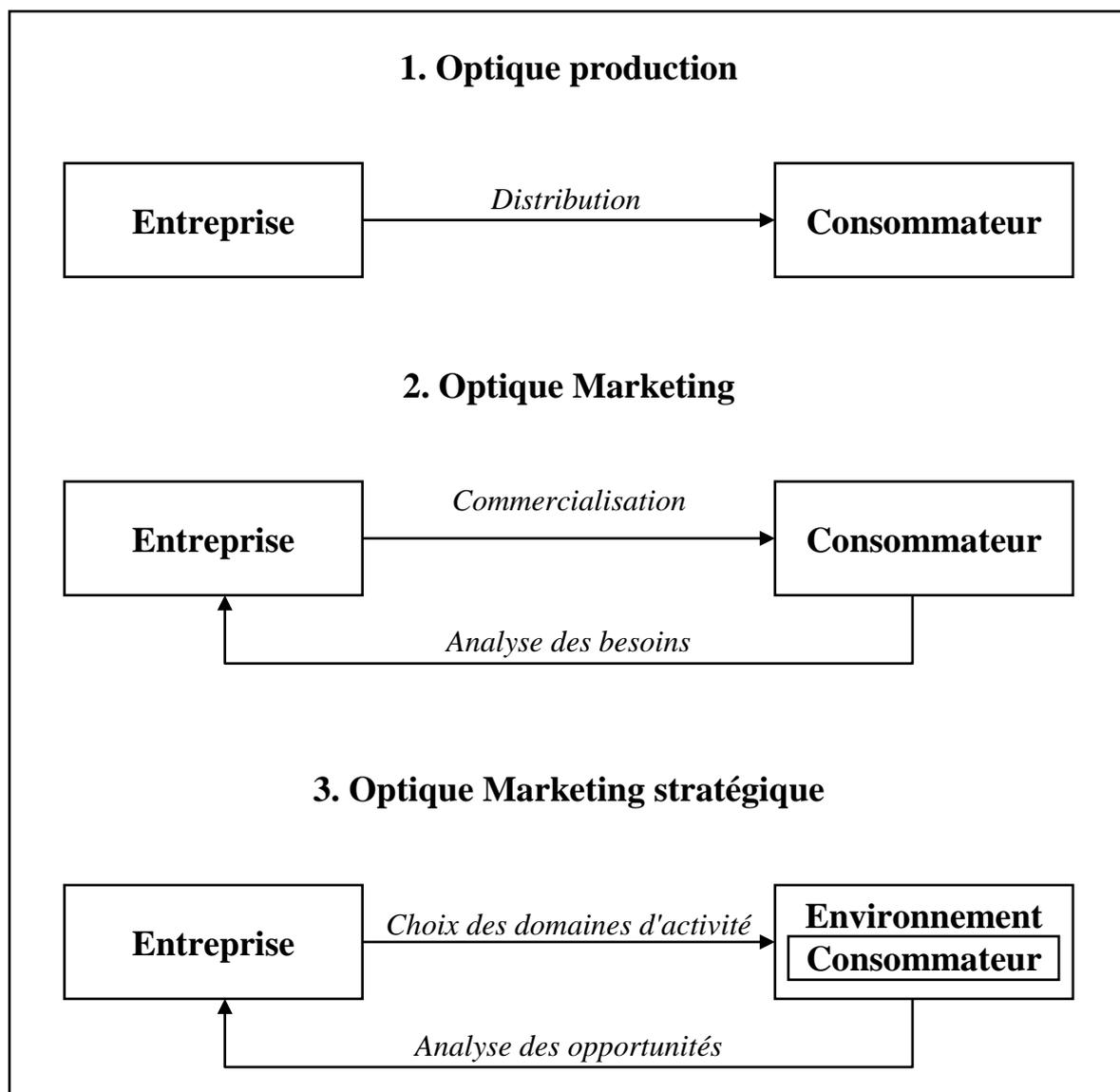
Dans le cadre donc de l'économie de l'offre, le consommateur est roi, les entreprises algériennes devront dorénavant adopter l'optique marketing qui reconnaît la souveraineté du consommateur.

Dans une économie d'offre, aucune entreprise ne peut survivre durablement sans satisfaire les besoins de sa clientèle. Le recours au marketing est une condition impérative de succès, mais l'évolution constante de l'environnement fait que cela n'est plus suffisant et qu'une approche stratégique est nécessaire.

Aussi, l'évolution de l'entreprise vers le marketing stratégique exprime la nécessité de donner à l'environnement, à la concurrence, aux marchés et aux clients et dans le long terme une plus grande place dans les décisions stratégiques. Le schéma ci-dessous explique les différentes conceptions de l'entreprise. (45)

(45) Voir à cet effet l'ouvrage de A. Hamadouche : **Méthodes et outils d'analyse stratégique** ; Editions Chihab, Alger, 1997 ; pp : 140-155.

6.1.1 : Les différentes conceptions de l'entreprise (*)



(*) Source : A. Hamadouche, *opcit.*

Concernant l'entreprise algérienne, il est temps qu'elle abandonne l'approche production qui l'a dominée jusque-là pour intégrer le plus rapidement possible, dans une première étape qui doit être aussi courte que possible, l'approche marketing dont le point de départ est la satisfaction du client. Elle doit impérativement partir des attentes de ses clients pour mettre au

point et fabriquer se produits. Puis, dans une deuxième étape, il s'agit de passer à l'approche marketing stratégique dont l'objectif est de définir le métier ou la mission de l'entreprise, déterminer son portefeuille d'activités et l'orienter vers les opportunités attractives :



Dans tous les cas, les tentatives pour prolonger la réussite de l'entreprise en intensifiant l'effort de vente, si elles produisent des bienfaits, ne suffisent pas généralement à résoudre le problème de fond par aucune promotion, aussi intensive soit-elle, ne permettra de vendre des produits à long terme s'ils ne correspondent pas à l'évolution des besoins de la clientèle.

C'est en cherchant à satisfaire au mieux les besoins de sa clientèle, que l'entreprise algérienne, grâce à l'approche marketing stratégique, se doit de faire converger toutes les décisions en vue de s'adapter aux évolutions du marché et de son environnement. Mais, examiner cette entreprise en fonction du marché et non plus en fonction de la production amène souvent à reconsidérer sa structure et même ses règles de fonctionnement.

7.1.2 : Les principes et les règles du jeu de l'approche marketing

Les principes et les règles du jeu de l'approche marketing stratégiques sont résumés dans le tableau suivant :

Economie centrée sur la demande	Economie centrée sur l'offre
Demande > Offre	Offre > Demande
Le producteur est roi	Le consommateur est roi
Segmentation du marché	Fragmentation du marché
Grand nombre de clients aux besoins semblables	Petit nombre de clients aux besoins différents
Produit générique	Produit adapté
Prix de grande consommation	Prix de choix
Production en grandes séries	Production en petites séries
Fabrication efficace	Fabrication flexible
Cycle du produit long	Cycle du produit court
Grande fidélité à la marque	Peu de fidélité à la marque
Innovation au niveau du produit	Innovation au niveau du procédé de fabrication
Règles fixes	Règles changeantes
Attitude solide et stable	Attitude rapide et souple

L'entreprise algérienne doit rétablir le rôle du management en tant que facteur de production, au même titre que les facteurs financiers, techniques...L'évolution de l'entreprise vers le marketing stratégique exprime la nécessité de donner à l'environnement, à la concurrence, aux marchés et aux clients et dans le long terme une plus grande place dans les décisions stratégiques.

6.2: Le profit comme critère de performance pour l'entreprise algérienne

Dans le cadre d'une économie de marché, la sanction de la gestion des entreprises se fait par le profit réalisé. Pour réaliser cet objectif, les entreprises doivent élaborer des stratégies. Le profit demeure l'instrument qui donne la mesure exacte de la performance de l'entreprise, bien que d'autres éléments existent tel que le concept du développement durable, ...etc. Mais le profit reste avant tout un point important.

7 : Quelques pistes de réflexion en matière de gestion stratégique..

Plusieurs questions urgentes sur lesquelles les pouvoirs publics et les entreprises ne doivent plus tergiverser et qui doivent déboucher sur des décisions fermes et applicables . Nous tenterons dans le cadre de cette section de les énumérer :-

7.1 : Les défis du management

Un des problèmes majeurs des entreprises aujourd'hui est l'absence d'une culture, d'une stratégie et surtout d'un alliage entre culture et stratégie. La culture d'une entreprise est la façon particulière dont nous travaillons. C'est la combinaison de trois éléments :

- L'engagement collectif à fournir un service de haute qualité à la clientèle ;
- La forte compétence à développer des relations exceptionnelles avec la clientèle ;
- La volonté de perpétuer l'engagement et la compétence en recrutant et en conservant un personnel motivé par le service et la relation personnelle.

La stratégie consiste à construire l'avenir en s'appuyant sur l'analyse du passé et du présent. Aussi, la stratégie d'entreprise comporte trois éléments : satisfaire les besoins des clients, construire un avantage comparatif sur la concurrence, capitaliser les points forts de l'entreprise. Combien d'entreprises en Algérie ont une stratégie aujourd'hui ? Combien d'entreprises ont une culture ?

La culture qui met l'accent notamment sur les besoins des clients et la motivation du personnel est mise en œuvre par la stratégie qui, elle aussi vise la satisfaction des clients et le renforcement des compétences au sein de l'entreprise. IL est donc temps que nos entreprises intègrent ces éléments du management moderne.

Comme nous l'avons souligné dans notre introduction notamment concernant les motifs du choix du thème de la thèse, nous avons soulevé la dimension biographique, en effet, **notre** modeste expérience dans le monde du travail, nous a permis de constater le déficit managérial dans les entreprises algériennes dû principalement à un manque de culture de gestion stratégique, en ce sens :-

- Les entrepreneurs algériens ne délèguent pas leur pouvoir de décision et de contrôle. Ils pensent qu'en faisant cela, ils perdent leur autorité et leur pouvoir de contrôle. Ils considèrent qu'ils sont indispensables et que sans leur intervention à tous les niveaux, tout l'édifice s'écroulerait.
- Il est de notoriété publique que les entreprises algériennes dans leur grande majorité sont résistantes au changement, que ce changement vienne de l'intérieur ou de l'extérieur. Pour elles, le changement est un risque et non une opportunité. Le résultat est qu'elles préfèrent souvent le statut quo, c'est-à-dire ce qu'elles savent déjà et ne cherchent pas à découvrir ce qui peut constituer une opportunité d'affaire.

Pour devenir performants, les entrepreneurs doivent apprendre à intérioriser et internaliser le changement. Pour ce faire quatre qualités sont indispensables :

- Se considérer constamment comme étudiant, c'est-à-dire être toujours en quête d'informations et de formation
- Escompter la réussite, avoir un esprit optimiste ;
- Se forger des alternatives
- Avoir le courage de corriger son projet initial.

Les entreprises algériennes passent la plus grande partie de leur temps à résoudre les problèmes qu'elles rencontrent quotidiennement et oublient de prendre en compte les opportunités qui s'offrent à elles. Nous disons seulement que si une entreprise veut survivre et se développer dans le moyen et le long terme, il faut aussi qu'elle ait une vision plus large et qu'elle ne laisse pas aux concurrents des opportunités qu'elle peut exploiter elle-même

Les entrepreneurs algériens sont sourds à tout ce qui viennent de leurs collaborateurs et subordonnés (préoccupations, propositions, idées neuves) ils ne se posent pas les questions suivantes à leurs collaborateurs :-

- -Que pensez vous de ce que fait l'entreprise aujourd'hui, de sa politique, sa direction, sa position dans l'industrie, sa technologie, sa place sur le marché etc. ?
- Que proposez vous-quels produits, services, marchés, promotion etc pour améliorer les choses ?

Ils pensent qu'en posant ces questions, ils se déchargent sur les autres de la responsabilité qui est la leur.

Même les entreprises qui tiennent des réunions régulières ne prennent pas toujours en considération les propositions et les idées de leurs collaborateurs. Le résultat est que les idées de leurs collaborateurs sont souvent prises sans connaître la réalité du terrain, pour cela il faut que les entreprises apprennent à écouter ceux qui sont proches du terrain.

7.2 : L'Algérie a-t-elle une stratégie de politique industrielle ?

Il y a une faillite dans les choix stratégiques, nous demandons aux entreprises algériennes de produire mieux, d'être compétitives et de l'autre, nous leur demandons de recruter en plus grand nombre pour réduire le chômage. Qui payera les salaires de ces travailleurs, l'Etat ou les entreprises ? Si c'est l'Etat, nous allons agrandir le déficit budgétaire et si les entreprises, ce sera une surcharge pour elles et elles ne pourront pas être compétitives.

L'économie algérienne ne peut avancer, ni se développer, si on n'arrive pas à recruter et organiser l'informel pour devenir formel

Il fut un temps où la pensée dominante était de faire laisser les choses et de penser que le marché allait régler tous les problèmes existants. On s'est aperçu par la suite qu'il y avait des défauts qu'il fallait corriger. L'Etat doit jouer son rôle non seulement de régulateur, mais aussi de porteur d'une ambition industrielle nationale.

Il reste à mettre en place les instruments de la stratégie industrielle. Cette nouvelle politique industrielle devra être une démarche intégrée et segmentée.

La segmentation à notre avis devra s'opérer en trois groupes :-

- Le premier groupe comprend les productions et activités stratégiques industrielles fortement internationalisées liées à des segments économiques globalisés.
- Le second groupe concerne les activités industrielles stratégiques à caractère national et régional pouvant être développées par des capitaux moyens et de technologies non captives des firmes multinationales
- Le troisième groupe touche aux entreprises et activités régionales et locales d'appui.

L'Etat a toujours un rôle à jouer dans l'économie mais ça doit être un rôle de régulateur qui lui permet de régenter l'économie. L'Etat doit faire en sorte de mettre en place les conditions les plus favorables à l'entrepreneur pour qu'il puisse s'épanouir, car ce sont les entreprises qui créent de la richesse et l'emploi.

7.3 : Entreprises championnes : les conditions de leur émergence

Des entités économiques comme la SNVI, le secteur de la mécanique, Air Algérie, GICA dans le secteur du ciment, SAIDAL dans le secteur des médicaments etc. ; peuvent constituer des pôles économiques d'excellence à même de rassembler autour d'elles les plus performantes des PME présentant un réel potentiel de croissance et de développement. Il n'en demeure pas moins que pour faire émerger des entreprises championnes capables de s'imposer sur le marché national et à l'extérieur des conditions préalables sont nécessaires :

- Lever les freins que rencontrent ces entreprises, au plan financier, managérial ; technique et de formation ;
- L'instabilité des règles économiques en vigueur et l'ambiguïté qui les caractérisent n'assurent pas un climat des affaires favorables au développement des entreprises nationales,

Cependant, les problèmes de mise à niveau, les difficultés d'accès au financement, l'absence de marché financier... empêchent la concrétisation de tout projet visant à émerger les leaders nationaux.

Il faut appuyer les entreprises publiques et privées efficaces et respectueuses des lois. On doit canaliser vers elles le maximum de ressources. On ne peut pas réindustrialiser le pays avec des entreprises assainies plusieurs fois. Leur culture n'est pas compatible avec l'innovation et la performance. La défense des entreprises publiques et privées efficaces, couplée avec de meilleures politiques de distribution de richesses doit être au centre des priorités nationales. Nous avons dans ce cadre des problèmes de fond de l'économie de notre pays.

Toutefois, la politique qui semble être choisie et qui consiste à relancer des secteurs sur d'anciennes structures publiques en les regroupant pour en faire des futurs champions nationaux pose à notre avis certaines questions stratégiques : S'est-on doté des règles qui permettent de se prémunir des erreurs du passé ? Car ce sont des secteurs où l'on a injecté de l'argent sans pour autant obtenir des entreprises performantes. Aussi, du fait, que les investissements aient été suspendus pendant plusieurs années, ces entreprises se trouvent dans un niveau technologique très en deçà des standards. Si on veut aujourd'hui, faire de ces entreprises des champions nationaux, il faut impérativement les mettre à niveau sur le plan managérial, mais aussi industriel, et technique. Cela va supposer des investissements importants. Mais il faut aussi se demander si les règles de bonne gouvernance sont là pour éviter le gâchis, la gabegie et toutes les déperditions qu'on a eues par le passé. Cependant, il faut également associer dans cette stratégie de création de champions nationaux : le privé. Cependant, y a-t-il un manuel à suivre pour réussir la création d'entreprises leaders ?

A notre avis, il n'y a pas de manuel tout fait à suivre. Il faut cependant, des règles de business à suivre qui soient claires et prévisibles. Il faut aussi, que le secteur informel soit réduit à sa plus simple expression, car l'informel ne favorise pas la croissance des entreprises. Les pouvoirs publics se doivent aussi de favoriser l'apparition d'un véritable marché financier. Le gouvernement chinois finance les entreprises privées lorsque ces dernières sont appelées à faire des investissements stratégiques à l'extérieur.

L'Etat doit créer les conditions de l'émergence de ces champions en mettant des règles claires de fonctionnement des marchés, des organes de régulation, des mécanismes de financement, de mécanismes de consolidation qui permettent à l'entreprise de consolider ses capitaux. Actuellement, l'entreprise qui veut se développer doit se diriger souvent vers le marché noir pour trouver un terrain.

La fermeture de l'économie n'est pas une bonne chose pour la compétition. En revanche qui dit ouverture, dit aussi organe de contrôle et de régulation de la concurrence. En Chine ou en Inde, si un opérateur national se plaint pour effet de dumping de la part d'un concurrent étranger, des mesures conservatoires sont prises immédiatement pour protéger l'entreprise ; le temps de mener les investigations. Est-ce le cas en Algérie ? Le conseil de la concurrence n'est pas inopérant.

La plupart des pays ne parlent pas des champions nationaux parce que c'est contraire au dogme de la libre concurrence et de l'ouverture de l'économie mondiale. Mais dans la réalité ils essaient de pousser au maximum leurs propres entreprises, parce qu'il va de leurs intérêts stratégiques.

Aucun pays ne considère aujourd'hui que la véritable puissance soit dans le secteur public. L'économie d'un pays est faite des ses entreprises publiques, mais surtout de ses entreprises privées.

Toutefois, la question que pose un certain nombre d'observateurs, c'est celle de savoir si réellement l'Algérie peut redémarrer une politique industrielle. Aujourd'hui avec cette mondialisation et cette ouverture qui prévaut sur les économies du **monde**, des voix s'élèvent pour dire que nous n'avons plus besoin de politique industrielle puisque cela suppose une implication de l'Etat pour mener à bien un certain nombre d'objectifs, alors qu'avec la globalisation et le néolibéralisme, c'est le marché qui doit organiser y compris les politiques industrielles. Le marché, « agent » efficace de l'allocation des ressources peut-il réellement se substituer à la volonté politique de promouvoir les activités industrielles aux fonctions d'incitation de coordination, indispensables au déroulement d'un processus sur le long terme adapté à l'évolution technologique et économique ? Une telle théorie ne tient pas la route, en ce sens que l'industrialisation peut être considérée comme le résultat d'une stratégie et que si nous ne possédons pas une stratégie, nous ne pouvons qu'appliquer la stratégie des autres.

Cependant, le choix stratégique qui prône l'insertion dans la mondialisation est également inadapté, en ce sens que beaucoup de pays ont réussi à appliquer leur propre politique industrielle sur le modèle qui leur convient. Ya t'il donc un modèle à suivre pour réussir une politique industrielle ? Il n'y a pas un modèle tout prêt.

Cependant, il existe des démarches que toute politique peut nécessairement suivre, il s'agit de ce qui est appelé la gestion stratégique du développement industriel de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel). Cette gestion consiste, entre autres à promouvoir la planification concertée qui a pour objectif de réunir tous les acteurs impliqués directement ou indirectement dans le lancement et la réalisation des projets. L'Algérie devrait dans ce cadre se doter d'une réelle volonté politique à même de tracer une politique industrielle explicite pour qu'il y ait visibilité et que les citoyens puissent adhérer aux projets proposés. C'est aussi, une question de démocratie économique. Beaucoup, de pays avancés en effet, ont eu à appliquer sous des formes diverses, des politiques industrielles appuyés, entre autres, sur des programmes, des choix technologiques, une recherche scientifique et des systèmes d'éducation et de formation. Cependant, la volonté politique ne suffit pas, en ce sens qu'il faut encore construire la capacité à définir et à conduire des politiques industrielles. Le contexte de L'OMC impose de nouvelles contraintes aux industries naissantes, contexte qui font la part belle aux grandes firmes internationales détentrice de marchés, de capitaux et de technologie.

7.4 : La réactivation des réformes

L'Algérie a entamé une transition d'une économie planifiée vers une économie de **marché en** entamant des réformes dès la fin des années 1980, seulement ces réformes ne sont pas achevées, ce qui a pour effet de créer des distorsions dans l'économie nationale. On n'est pas dans une économie planifiée, ni dans une économie de marché. Il ya des hésitations, une instabilité sur le plan des textes réglementaires.

En soutenant les entreprises publiques et en laissant les entreprises privées livrées aux conditions de marché, l'Etat n'est il pas en train de biaiser le jeu de la concurrence ?

L'Etat ne doit pas soutenir à tout prix une entreprise qui est structurellement déficitaire. Une entreprise qui ne donne rien, on l'assainit une fois ou deux mais après il faut arrêter de le faire, sinon ça devient un gouffre où on injecte de l'argent et au final, c'est le gaspillage.

La réforme de l'économie de marché passe par la nécessité de consolider la politique budgétaire et de poursuivre les réformes structurelles afin d'assurer la reprise économique la croissance et la lutte contre le chômage.

Il est attendu donc des pouvoirs publics l'amélioration de la gouvernance et de l'environnement économique, la stimulation du tissu de production industriel, agricole et de services et la mise à niveau des ressources humaines. Ces causes majeures d'inefficacité sont des contraintes qu'il ne suffit pas d'identifier et de lister, mais doivent faire l'objet d'une stratégie de prise en charge dans un ordre d'équilibre qui préserve la cohésion sociale et la stabilité politique. Sachant que les conditions d'émergence de l'économie de marché en Algérie sont disponibles mais elles ne sont pas organisées et ni mobilisées pour constituer une réelle base pour une émergence à un horizon visible.

7.5 : un nouveau régime de croissance ?

Nul n'ignore que l'économie algérienne est totalement dépendante des hydrocarbures et même quand il ya de la croissance, elle est réalisée grâce à ce secteur. Quand on parle, de nouveau de régime de croissance cela sous entend qu'on veut développer une économie hors hydrocarbures qui fasse de la croissance endogène, par elle-même à travers les entreprises et particulièrement les PME. Pour cela, il faut encourager l'entreprise et la libérer. Il faut qu'il y ait une création massive d'entreprises et que l'Etat garantisse un environnement favorable afin que celle-ci puissent se développer. C'est comme cela qu'on peut parvenir à un nouveau régime de croissance endogène, diversifié et de moins en moins dépendant des hydrocarbures

Quelques propositions de pistes pour un nouveau de régime de croissance.

- Un dosage judicieux plan-marché : il s'agit de trouver un dosage plan-marché à travers les mécanismes de planification s'appuyant sur les nouveaux instruments de veille, d'aménagement des territoires et sur un système d'informations fiables. Tout ceci, doit être inscrit sur une feuille de route consensuelle portant sur les options stratégiques suivantes :
- Définir les domaines d'activités de l'Etat, les activités prioritaires à réaliser en partenariat public –privé
- Réconciliation des politiques monétaires, économiques et sociales
- Amélioration des finances publiques
- Amélioration du financement bancaire.
- Modernisation du marché financier

L'euphorie née du sentiment d'aisance financière ne peut donc plus être de mise dès lors qu'aucune perspective de compétitivité économique hors hydrocarbures ne se dessine jusque-là. La piste la plus prometteuse est la diversification. Sauf qu'une telle option nécessite des réformes en profondeur pour simplifier les procédures administratives, améliorer le rôle des banques, garantir une stabilité du cadre législatifs et des institutions.

Toutefois, nous pensons qu'une autre réforme doit être engagée, c'est celle qui concerne la réforme de la pensée et de la politique économique. En effet, sans croissance économique, il ne peut pas y avoir d'emploi. Or, depuis la fin des années 70, il y a eu un arrêt des projets industriels qui étaient les plus générateurs d'emplois dans les années 70 -80. A cette stagnation économique publique, il faut ajouter que les activités privées qui ont été créées depuis 80 n'ont pas été de grandes créatrices d'emplois. Un grand nombre de PME/PMI a été créé dans la restauration, le commerce. Le résultat est que les entreprises publiques et les entreprises privées n'ont pas pu faire face à la demande croissante d'emploi, notamment les jeunes sortant des institutions d'enseignements. Face à ce déficit que faire ?

Relancer l'investissement dans le secteur public et encourager l'investissement privé (national et étranger) dans tous les domaines : agricole, tourisme, industrie etc. ;

Un autre secteur doit être encouragé, il concerne est celui des TIC (technologie de l'information et de la communication)

Cependant, la façon dont un certain nombre d'économies nationales à travers le monde ont subi et réagissent à la crise peut être riche d'enseignements pour l'Algérie. Les effets autant que les réponses apportées par ces pays, différents dans leur trajectoire économique peuvent inspirer utilement les pouvoirs publics. Ainsi, l'économie espagnole qui était considérée il ya quelques années comme définitivement ancrée dans l'excellence après une décennie de croissance exceptionnelle s'est retrouvé à partir de 2009 très affaiblie avec de faibles perspectives de croissance. Pourquoi ? Parce que l'essentiel de sa croissance était basée sur le secteur du BTPH qui s'est affaïssé alors qu'il représentait 20% du PIB, certains experts considéraient que la croissance était durable. L'Algérie devrait tirer les enseignements de ce qu'on peut appeler l'épuisement du modèle espagnole, car sa croissance est basée pour une partie sur le BTPH qui compte pour 10% dans la structure de sa croissance. Mais il convient d'ores et déjà d'anticiper sur un scénario possible, celui de la baisse des prix des hydrocarbures pendant une longue période. Dans quelle situation sera alors l'économie algérienne dont la croissance est tirée elle aussi par le BTPH (10%) et comment éviter ce piège ? On ne pourra éviter ce piège qu'en diversifiant les moteurs de la croissance. A travers une nouvelle politique industrielle.

7.6 : La mise à niveau des PME.

Le programme de la dernière chance pour l'entreprise algérienne demeure la mise à niveau. La principale caractéristique d'un bon Etat est de développer une vision, un projet de société global cohérent et compatible avec les spécificités et culturelles du pays. Que la vision stratégique intègre la dimension sociale et privilégie la croissance économique.

Aussi, nous considérons que la mise à niveau nécessite l'implication d'un nombre important de bureaux d'études et institutions publiques de pilotage pour couvrir l'énorme besoin en expertises et études d'un aussi vaste programme de mise à niveau. Or, le statut inadapté de l'agence officiellement chargée de la conduite des opérations de mise à niveau en l'occurrence **l'agence nationale de développement de la PME (ANDPME)**. Cette dernière est régie par le statut d'établissement public à caractère administratif qui ne convient pas du tout aux missions dynamiques qui lui sont assignés. Limité par la rigidité des textes qui régissent ses attributions et son fonctionnement, il ya vraiment peu de chance que cette établissement soit à la hauteur des missions de promotion, financement, animation et mise en œuvre et coordination d'un grand programme de mise à niveau en faveur duquel sont octroyés plusieurs milliards de DA ; Aussi, à notre avis il faut reconstituer le statut de L'ANDPME et de l'amener dans un sens qui lui confère des compétences et un pouvoir de décision et d'initiative beaucoup plus étendus de sorte à lui donner les moyens effectifs de réaliser les missions ambitieuses que les pouvoirs publics ont mis à sa charge. Depuis le lancement de précédents programmes, aucune évaluation n'a été faite sur l'impact de cette mise à niveau sur les entreprises. **La mise à niveau a des objectifs stratégiques et qui sont :**

- l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de productivité et de croissance
- le renforcement de la compétitivité de l'entreprise algérienne dans le cadre du démantèlement tarifaire
- La consolidation de ses résultats obtenus en vue d'assurer son avenir.

Toutefois plusieurs questions méritent d'être posées dans ce cadre, dont : les entreprises mises à niveau jusque là, ont-elles atteints ces objectifs ? D'où à notre sens la nécessité d'un recours à une contre expertise.

En fait, sans vision prospective, avec des objectifs clairs et sans démarche cohérente, ce programme risque à l'évidence de dériver vers l'inconnu avec le risque de dépenser l'argent des contribuables sans résultats tangibles. Aussi, il y a lieu de commencer par faire un état des lieux précis du secteur des entreprises dont la PME, l'objectif étant d'aboutir à un

recensement fiable de la population des PME algériennes, avec tout ce qu'elles comportent comme atouts et faiblesses.

7.8 : L'innovation

Comment permettre à des PME d'innover et de rester compétitives quand elles évoluent dans un environnement institutionnel et économique contraignant où la survie reste de loin la préoccupation majeure ?

C'est toute la problématique de la petite et moyenne entreprise algérienne. Peut-on parler d'innovation dans une économie protégée marquée par un patriotisme économique où il n'y a pas de contrainte d'efficacité ? On innove généralement quand on est sous la menace. Faire preuve d'innovation est-elle la préoccupation majeure des PME algériennes ?

Toutes les entreprises algériennes qui ont réussi n'ont pu le faire que grâce à l'innovation. L'innovation ne veut pas dire que nous inventons tous les jours un brevet. Il s'agit d'innover au niveau managérial, au niveau des produits à mettre sur le marché, de l'organisation de la gestion des ressources humaines. Toutefois, nous considérons que l'innovation naît de la contrainte. C'est lorsqu'on est contraint qu'on est obligé de réfléchir à faire autrement.

7.9 : Quelques mesures pour réussir notre décollage industrielle.

Trois mesures auront un fort impact sur la relance économique et le front de l'emploi :-

- libérer l'acte d'investir,
- décider d'un mécanisme d'incitation à la création d'emploi durable,
- contractualiser les objectifs stratégiques industriels.

En pratique, c'est le conseil national de l'investissement (CNI) qui décide d'autoriser ou de refuser tel ou tel investissement qui dépasse le 1,5 milliards de DA, c'est une limite qui pose deux problèmes :

- elle constitue une restriction de la prise de risque entrepreneurial, une dimension essentielle au développement économique ;
 - d'autre part, elle écarte les investissements structurants capable d'être des locomotives de l'économie nationale car leur montant est souvent supérieur à 40 Milliards de DA ;
- L'Algérie possède des atouts compétitifs : cout de l'énergie faible, population jeune, proximité de l'Europe ;

Il faut à notre avis abolir le plafond imposé par le CNI. Il faut préciser que les avantages comparatifs dont dispose l'Algérie vont s'amenuiser quand les pays développés seront sortis de la crise économique et commenceront à renouveler leur outil industriel. L'Algérie bénéficie donc aujourd'hui d'une réelle fenêtre d'opportunité qu'elle n'a pas intérêt à rater.

En fait, la libération de l'acte d'investir va se traduire par le lancement de projets structurants qui seront créateurs de plusieurs milliers d'emploi directs. Donc

- L'abrogation du plafond de passage au CNI pourra libérer plusieurs projets majeurs.

La stratégie industrielle gagnante pour l'Algérie serait d'identifier les filières industrielles les plus porteuses, en ce sens, ou l'Algérie dispose d'avantages comparatifs : sidérurgie, cimenteries, industries manufacturières (électroménager, transformation des métaux, confection etc.) pétrochimie, pharmacie, engrais, industrie agro-alimentaires. Dans l'ensemble de ces filières, notre pays pourra devenir un acteur important dans l'économie régionale et pourra ainsi entamer une diversification de son économie tout en répondant à l'autre défi majeur : la réduction des importations à travers la couverture du marché local et le développement des exportations. La stratégie contractuelle consisterait à identifier dans chacune de ces filières des investisseurs publics et privés capables, seuls ou avec des partenaires étrangers, d'engager des projets industriels valides, c'est à dire des projets de taille mondiale, utilisant des technologies évoluées et tournés vers l'exportation. Avec ces investisseurs, l'Etat passerait des contrats de performance avec des indicateurs précis : volume des exportations, créations d'emploi, etc. En contrepartie, l'Etat leur accorderait des facilités : assiettes foncières, infrastructures. Ces mesures contribueront à installer une relation de confiance entre les pouvoirs publics et les acteurs de l'économie nationale.

Aussi, nous pensons que l'expérience algérienne a démontré qu'il ne suffit pas de créer des institutions de régulation et d'adopter des lois, des règlements et des procédures pour avoir des marchés dynamiques, transparents et sécurisés. Il ressort qu'un saut qualitatif dans le fonctionnement et l'organisation des institutions s'impose aujourd'hui au niveau de l'ordre économique et au niveau de la sécurité juridique.

Le potentiel de croissance hors hydrocarbures est resté faiblement mobilisé. La part de l'industrie, de l'agriculture, de la pêche et des services marchands a reculé fortement dans le PIB. L'importation a couvert l'essentiel des besoins.

Afin de remédier à cette situation, la priorité doit être accordée à la stimulation du tissu de production industrielle et agricole dans le cadre d'une politique de développement sectoriel et régionale au plan d'aménagement du territoire

7.10 : Stratégies pour une diminution du chômage.

Les solutions au chômage dans les pays en transition ont été conçues et expérimentées dans de nombreux pays. Beaucoup de ces dispositions sont transposables :

La qualification des ressources humaines, l'efficacité administrative, le secteur financier etc. Cependant les axes essentiels sont :

- Création d'entreprises : l'économie algérienne dispose de faiblesse dans ce domaine, nous créons 70 entreprises par 100.000 habitants, un pays normal, de même niveau de développement arrive à ériger 350 entreprises.
- Accompagner les réussites : les entreprises publiques et privées qui dégagent des excédents, créent de l'emploi et réussissent doivent être accompagnées dans leur expansion.
- Revoir les systèmes d'incitation à l'investissement : l'accès au terrain, la fiscalité ; le crédit doivent être facilité

- Transformer la majeure partie de nos banques publiques en banques d'affaires : une banque d'Etat finance les projets stratégiques, or les nôtres s'occupent de l'importation et des crédits à court terme qui auraient du être livrés au secteur privé
- Procéder à l'adaptation du système de formation tant en qualité qu'en spécificité des filières
- Investir dans les techniques du futur. Le monde n'est jamais achevé, les pays qui créent sur les industries de l'avenir créent plus d'emplois et de prospérité.
- S'approprier nos potentialités peu exploités (tourisme, agriculture saharienne) et procéder à la substitution aux importations (lait, blé etc.)
- Cesser d'investir dans les industries du passé (entreprises publiques déstructurées qui ne remboursent jamais) et orienter les ressources vers les nouvelles activités.

7.11 : Création d'entreprise

Dans un système économique camisolé par les tenants de la rente, le libéralisme ne peut être que débridé, sauvage et de surcroît favorisé par une déficience avérée du rôle régulateur de l'Etat ainsi que la pension tentaculaire de la bureaucratie.

La simplification des procédures de création d'entreprises, la bureaucratie lourde en la matière constitue le premier obstacle dans le processus de création d'entreprises. Tant que l'on traîne ce boulet, toutes les politiques annoncées de diversification de l'économie et de ré industrialisations resteront au niveau des intentions et des vœux pieux. Il ya la question foncière et immobilière, objet encore de forte spéculation qui exerce un effet d'éviction sur beaucoup de projet industriels et de services. Il ya également le soutien et l'accompagnement bancaire qui est insuffisant et lent, cela en dépit de l'existence d'excédents bancaires dans les banques publiques .

Les entreprises privées algériennes sont plongées dans un environnement bureaucratiques où se combinent à la fois le formel et l'informel, le monopole et le marché, la compétence et l'incompétence. La majorité d'entre elles sont de petites entreprises gérées par leurs propriétaires et les plus grandes sont dans une recherche de légitimité économique et sociale avec les pouvoirs publics. Une bureaucratie puissante et paralysante empêche l'avènement de l'Etat de droit, du marché et de la régulation.

Dans ce cadre les priorités pour l'Algérie sont :

- Un plan marshal pour moderniser le système de formation, pour hisser les niveaux de qualification et de recyclage au niveau mondial.
- La modernisation managériale de nos entreprises et toutes nos institutions ;
- La réorganisation de l'Etat en vue de produire une vision, une stratégie, des mécanismes de cohérence sectorielle
- Un développement massif des PME/PMI et un financement conséquent des entreprises qui réussissent pour accompagner la croissance.
- Un soutien important aux activités porteuses : TIC,...

Dans un pays en transition, il faut des politiques d'offres et non de demande.

La croissance algérienne est extensive car essentiellement basée sur le capital et non pas sur le travail avec un retour sur investissement faible mais éphémère car fortement dépendante des ressources financières volatiles tirées des hydrocarbures. Censée être propulsée par les quatre moteurs fondamentaux que constituent la consommation, les exportations, l'investissement et la dépense publique, la croissance de l'économie n'est en fait générée que par la dépense publique en constante progression.

7.12 : Les normes comme outils de la protection de l'économie nationale

Une économie ne peut pas se développer harmonieusement, si les normes ne sont pas prises en considération. En effet, la pratique de la normalisation doit être perceptible dans le système de management de l'entreprise algérienne. L'économie algérienne ne doit pas être livrée à des dysfonctionnements qui se traduisent par des importations et une production nationale asphyxiée. Aussi, les questions de santé, de sécurité publique et de protection de l'environnement doivent être prises en charge de manière sérieuse. En effet, les pouvoirs publics doivent lutter contre la non-conformité, la contrefaçon et la concurrence déloyale qui alimente l'économie informelle. Dans ce cadre, le contrôle des normes doit être impératif. La normalisation est aujourd'hui l'instrument moderne privilégié de protection et de promotion de la production nationale. Les Pays qui ont réussi à s'insérer dans le processus de la mondialisation sont ceux qui ont investi dans les normes et qui ont développé une protection intelligente de leur économie. Les normes constituent un visa pour l'exportation : ISO 9000, ISO 1400, ISO 2600 etc. Les normes traduisent toute l'exigence de la qualité des produits. La normalisation est une responsabilité partagée par les institutionnels, les organisations professionnelles et les entreprises, elle nécessite la conjugaison et la convergence des efforts de tous les acteurs.

7.13 : Révision du code de l'investissement.

Il est nécessaire à notre sens de réviser le code de l'investissement pour la mise en place d'un véritable outil de promotion des investissements qui consacrera le droit d'investir et d'entreprendre et qui définira de manière claire et sans équivoque les droits et les devoirs des investisseurs. Nous préconisons, également la révision du statut de l'agence nationale de développement et de l'investissement (ANDI) d'une part, d'autre part la dynamisation des comités de facilitation et d'appui aux entreprises au niveau des wilayas.

La mise en place d'un réseau E-Entreprise reliant les organismes concernés par la création de l'entreprise et l'acte d'investir. Cette mise en place est nécessaire afin d'assurer un accès des administrations intervenant en aval de l'immatriculation au registre de commerce.

Conclusion du chapitre I

Objectif fondamental de la réforme économique, l'autonomie de gestion des entreprises publiques économiques (EPE) n'est à ce jour pas effective. Car les opérateurs économiques ont besoin de savoir si les entreprises publiques économiques sont comme le proclame les différentes réformes afférentes aux entreprises publiques effectivement autonome et soumises à l'obligation de résultats ou pas, si leurs dirigeants sont d'authentiques managers dotés de vrais pouvoirs de décision ou de simples fonctionnaires aux ordres des tutelles ?

Aussi, le système de gestion et de contrôle des EPE ne peut prendre fin que lorsque les pouvoirs publics consentiront enfin à régler la question centrale de la propriété de ces entreprises. Pour que les administrateurs et gestionnaires de ces entreprises aient d'authentiques réflexes de propriétaires, il est indispensable qu'ils le soient en réalité, en y détenant ne serait-ce qu'une partie du capital. Telle qu'elle se présente encore aujourd'hui, l'EPE est une société par actions dont l'unique propriétaire est l'Etat. L'Etat étant à la fois tout le monde et personne, la notion de propriété paraît dans ce cas trop vague pour susciter les réflexes du résultat et de la préservation des biens sociaux qui caractérisent la propriété privée.

Cette absence de propriétaires engendre des dépassements (injonctions administratives, choix clientélistes, abus de biens sociaux, etc.) qui affectent les entreprises publiques en les empêchant de devenir d'authentiques firmes. Aussi, sans la résolution de cette question fondamentale de la propriété, l'autonomie des entreprises d'Etat restera une illusion et l'obligation de résultats, une vue de l'esprit de certains technocrates coupés des réalités du terrain. La mutation de l'économie capitaliste dans laquelle s'insère l'économie algérienne dicte aux entreprises un nouveau système de gestion capable d'assurer leur adaptation permanente et continue à l'évolution de cet environnement.

La mise en œuvre du programme de privatisation a confirmé qu'il était difficile d'envisager une privatisation immédiate, compte tenu des nombreuses difficultés liées à plusieurs paramètres notamment les résistances aux changements, le niveau de développement et les répercussions très importantes sur l'aspect social. En effet, en Algérie le problème des sureffectifs risque de prendre une dimension particulière compte tenu de l'importance des sureffectifs dans les entreprises publiques. L'absence d'un véritable marché financier

en Algérie aura pour conséquence, durant au moins quelques années, la cession d'actions uniquement par appel d'offres, limitant de ce fait la participation du public à ces opérations. La construction de l'économie de marché en Algérie, va se traduire par un ensemble de contraintes et d'exigences que les entreprises doivent intégrer pour survivre et réussir, entre autres :-

- Le libre jeu de la concurrence ;
- L'ouverture du marché aux produits et capitaux étrangers ;
- Le désengagement de l'Etat vis-à-vis des entreprises publiques ;
- Le recours au profit comme critère de performance ;
- Le recours à la réflexion stratégique.

Cependant, ne gagnerait-on pas à faire progresser la privatisation de l'économie en Algérie plutôt que la privatisation des entreprises publiques. Les pouvoirs publics doivent consacrer les aides aux nombreux promoteurs privés, nombreux à avoir des projets, à les réaliser rapidement et à inverser peut être la dominante public/privé en faveur de ce dernier. Il faut être clair : la privatisation ne peut se concevoir et réussir que dans le cadre d'une stratégie de développement mûrement réfléchi. Hors de ce cadre, nous pensons que c'est la fuite en avant et la navigation à vue. Certes, la privatisation n'est pas la panacée ou la solution miracle et ce n'est pas, non plus, une mince affaire qu'il faut traiter dans la précipitation. Certaines expériences étrangères en matière de privatisation ont été désastreuses à telle enseigne que même les institutions de Bretton woods les citent, bien volontiers comme des contre – exemples fâcheux. La privatisation ne doit pas se faire en dehors d'une stratégie cohérente de développement du Pays. C'est en affichant sa ferme volonté de bâtir une économie performante et parfaitement intégrée au marché mondial, que l'Algérie a des chances de réussir sa politique de restructuration industrielle dont la privatisation. Il faut qu'elle se décide, tout simplement à devenir un « dragon ». Notre Pays en a les moyens. Il y a vingt ans de cela, la Malaisie était plus pauvre que l'Algérie. Elle est devenue aujourd'hui un « dragon ». Il faut avoir une ambition pour l'Algérie. Il faut, de plus souligner qu'une politique de privatisation est une œuvre de longue durée. S'il est facile de la décréter il est, par contre, plus difficile de se prononcer sur le rythme et les chances de réussite et nous pensons qu'aucun Pays au monde ne peut prétendre les maîtriser. C'est la raison pour laquelle, comme nous l'avons souligné, il faut concevoir une politique de privatisation crédible qui s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de développement global.

Concernant les IDE et pour les inciter à venir s'implanter en Algérie, il y a lieu pour les pouvoirs publics de prendre des mesures urgentes, notamment :-

- La réforme de l'administration ;
- La mise en adéquation de la législation ;
- La réforme du système bancaire ;
- La bonne gouvernance et la fin de la corruption ;
- Le développement des infrastructures ;
- L'accès au foncier ;
- La qualité de la vie ;
- Mettre fin à la concurrence du secteur informel ;
- L'accès aux financements et le coût des financements ;
- L'annihilation de la bureaucratie ;
- La création d'une agence "ad hoc" pour les investisseurs étrangers uniquement.

Après l'avènement du programme d'ajustement structurel, l'économie algérienne se devait d'engager de profondes réformes de structure et de créer les conditions nécessaires à une croissance durable. Le désengagement de l'Etat de la sphère économique au moyen de la privatisation d'un secteur public pour lequel l'Algérie a consenti d'énormes sacrifices et l'adoption du principe même de "moins d'Etat" dans la gestion économique du pays ne s'est pas, en effet, opérée facilement sur le plan politique et social et ce, bien que les défaillances et l'inefficacité de l'appareil de production soient devenues apparentes et lourdes pour les finances publiques à partir de la fin des années 70.

Ainsi, de nombreuses réformes tant organisationnelles que financières ont été mises en œuvre, qui étaient destinées à réhabiliter et à assainir l'entreprise publique sans cependant remettre en cause son rôle instrumental dans la stratégie de développement national. Cependant, toutes ces réformes, qu'on peut assimiler à des actes de résistance au changement, n'ont pas abouties aux résultats attendus, sur le plan de l'efficacité allocative et celui de l'efficacité productive. L'Etat des entreprises publiques n'a pas cessé, en effet, de se dégrader avec une forte aggravation des déficits et de leur dépendance du budget de l'Etat. Ainsi, c'est la chute des revenus pétroliers (le choc pétrolier) de 1986 et la crise de l'endettement qui ont fortement limité, voire annihilé la capacité de financement de l'Etat, et plus encore la conditionnalité du FMI, comme nous l'avons souligné, résultant des accords d'ajustement structurel, qui ont conduit l'Algérie à opter pour l'économie de marché comme une nouvelle opportunité de développement et à engager des réformes structurelles. Toutefois, il est à

constater que les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme de privatisation des entreprises, publiques ont eu pour effet de différer dans le temps la réalisation de ce programme. La question qui se pose et qui semble à nos yeux importante est la suivante : faut-il opter pour un traitement de choc ou pour le gradualisme ? L'expérience du gradualisme à notre avis, dans certains pays de l'Europe de l'Est n'a pas donné les résultats escomptés. Même la thérapie de choc plus tard, dans ces mêmes pays, n'a pas connu un franc succès. En définitive, nous pensons que les résultats des réformes économiques dépendent des structures de l'économie, de l'état de développement des institutions politiques et économiques et de l'environnement international.

La question à laquelle également il convient de répondre est de savoir pourquoi en Algérie en dépit des effets conjugués et récurrents des chocs et contre chocs pétroliers et des mutations profondes qui sont à l'œuvre dans son environnement externe, les compromis sociaux fondateurs du régime d'accumulation restent fondamentalement les mêmes dans le sens où leur configuration concrètes respectives ne sont toujours pas de nature à permettre l'émergence d'une dynamique productive indépendante de la rente ? Pourquoi ces compromis ne laissent-ils pas place à une nouvelle configuration institutionnelle ? Pourquoi la transition institutionnelle qui devrait en l'occurrence conduire à une sortie du régime rentier semble-t-elle bloquée ? Le blocage institutionnel apparaît en l'occurrence comme l'obstacle principal à l'émergence d'un nouveau régime d'accumulation. La sortie du régime rentier est un processus long qui nécessite une politique économique volontariste mais dont la perspective est nécessairement le long terme.

Quantitativement, cette rupture peut être saisie à travers l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs simples qui constitueraient les éléments d'un tableau de bord de la conduite d'une politique économique de rupture, indicateurs parmi lesquels on doit retrouver la contribution du secteur pourvoyeur de rente (hydrocarbures) dans la formation de la richesse produite (PIB), sa part dans la structure fiscale de l'Etat (fiscalité pétrolière) et son apport dans les recettes d'exportation du pays.

On sait que la rente pétrolière n'est que l'arbre qui cache la forêt de l'économie nationale, 98% des recettes en devises du pays en proviennent. Sous couvert de richesse, c'est la faiblesse du pays que cette rente camoufle.

Imaginons l'inimaginable. Que deviendrait l'Algérie si demain le pétrole venait à cesser de couler ? Pourrait on survivre, voire exister grâce aux 2% de recettes restantes. ? Mais cet imaginable finira un jour par arriver. Quelle sera ce jour la situation du Pays ? Allons plus loin et demandons-nous qu'aurait été l'Algérie si elle n'avait jamais eu de pétrole ? Se serait-elle tourner vers le tourisme comme d'autres pays ? Est ce que les algériens se seraient orientés vers les richesses de la mer ? Certes c'est de la fiction ; mais elle illustre le fait que d'autres peuples, sans pétrole ne s'en portent pas plus mal.

Cependant, on ne peut pas se revendiquer de l'économie de marché tout en préconisant d'éviter toute faillite pour toute entreprise publique même non stratégique. Il est également étonnant de vouloir résoudre le problème de l'emploi avec un secteur bancaire qui utilise les ressources des citoyens pour financer surtout l'importation de biens de consommation. On ne peut pas se revendiquer d'une économie de marché régulée tout en préconisant de s'ouvrir aux IDE tous azimuts sans processus d'orientation et de contrôle.

L'économie politique de la transition et la théorie des choix publics sont arrivés à la même conclusion concernant les nouveaux pays qui veulent construire une économie de marché. Les schémas et les pratiques montrent au-delà d'un double raisonnable que les pays qui réussissent consacrent la vaste majorité de leurs ressources pour créer des secteurs économiques nouveaux orientés vers les activités porteuses dans la nouvelle configuration économique. Les pays qui échouent orientent leurs ressources vers l'ancienne économie, les industries de l'ère socialiste. En second, les transitions réussies choisissent un mix public privé au départ pour faire émerger un secteur privé dominant qui coexiste avec un secteur public stratégique.

Ainsi, toute politique de privatisation a besoin d'un management efficace reposant sur des objectifs clairs et non contradictoires et sur une stratégie tenant compte des réalités et des besoins de l'économie nationale et des contraintes de l'environnement politique, social et

culturel, afin de mettre en œuvre des modalités et des techniques permettant d'atteindre les objectifs visés.

Le management des entreprises algériennes va devenir plus difficile et plus complexe .

La réflexion stratégique est à intégrer rapidement pour que l'entreprise algérienne puisse survivre, s'adapter aux changements, à l'environnement et à la compétitivité.

L'existence d'énormes potentialités ne suffit pas à rendre un pays puissant et prospère si, dans le même temps, sa gestion, en général, est défectueuse ou manquant de rationalité et d'imagination créatrice. Certains Pays asiatiques, le Benelux sont des exemples concrets où l'absence de potentialités, sauf humaines, ne les empêche pas de jouer un rôle important dans l'économie mondiale. En Algérie, on a toujours tendance à insister sur ses potentialités plus que ses faiblesses. Un jour, nous n'aurons plus de pétrole. Pour apprécier à leur juste valeur nos potentialités qui sont, d'ailleurs, connues, il faut d'abord recenser nos principales faiblesses qui sont pêle-mêle :-

-Une dépendance à l'égard d'une seule source de revenus en devises ;

-Un système éducatif inadapté à une économie moderne ;

- Un management routinier et bureaucratique du Pays, une méconnaissance superficielle des rouages de l'économie mondiale ;

- Un outil industriel obsolète, dépendant de l'extérieur pour ses approvisionnements et croulant sous des problèmes structurels qui rendent sa performance problématique.....

Nos potentialités doivent être mobilisées pour réduire les faiblesses qui risquent d'annihiler toute tentative de développement. Les réformes tendent vers l'instauration d'une économie de marché. Cependant, l'économie de marché n'est pas une fin en soi. Elle est le cadre dans lequel les lois économiques s'exercent rationnellement. Ce n'est pas en décrétant l'économie de marché pour qu'elle se réalise. L'économie de marché se construit tous les jours. Si l'on vise la construction d'une économie moderne, performante, nous devons nous imprégner des méthodes de gestion, de restaurer un système de valeurs à caractère universel dans lequel les notions de travail, de discipline, d'honnêteté, et de responsabilité retrouvent leur véritable place, de construire une puissante et efficace administration, qui se substituera à la bureaucratie existante, de forger progressivement de nouvelles mentalités, des attitudes plus rationnelles et une culture économique, sociale renouvelée.

L'économie moderne a besoin d'un état stratège, capable de produire des incitations, d'élaborer et d'évaluer les politiques publiques. La fabrication de la croissance est incompatible avec des comportements bureaucratique ou rentiers.

Il ne faut pas se faire d'illusions, il n'y aura plus de pétrole dans un très proche avenir car la production pétrolière va aller systématiquement vers la consommation intérieure. Vendre du pétrole et importer à outrance n'a aucun sens. Qu'à t'on fait pour se prémunir des effets pervers de la rente et de la mondialisation ? On a tout simplement ouvert les frontières pour passer à 60milliards d'importations. L'argent de la rente va à l'étranger et beaucoup de gens trouvent leurs comptes.

Il faut que l'argent de la rente soit utilisé dans les institutions destinées à neutraliser ses effets pervers et son lourd impact sur le travail. En Algérie, la réforme doit toucher toute une mentalité, tout un système. Il faut rémunérer les talents, avoir de vrais entrepreneurs, et non des rentiers.

Si l'appellation d'une économie administrée n'est aujourd'hui plus de mise, il est néanmoins bien difficile de pouvoir trouver un qualificatif pour déterminer la nature de l'économie algérienne. Certains la qualifient d'économie de bazar, d'autres d'économie en transition, en développement ou en voie de libéralisation. Le constat est que l'Algérie a fait le choix de l'ouverture économique, mais sur le terrain, ce choix ne paraît pas aussi sur. En fait, que l'Etat décide de remettre de l'ordre dans son économie en étant plus regardant vis-à-vis des importations qui sont réalisés, des investissements qui sont faits ou de l'évolution du mode de consommation des ménages ne peut pas être condamnable et est même légitime. Le problème en Algérie c'est plutôt le manque de visibilité à long terme, notre pays a besoin d'une doctrine économique et sociale, d'une feuille de route pour construire une autre économie. On ne compte plus le nombre de fois ou des mesures ont été arrêtées dans le cadre d'une loi ou d'une instruction avant d'être par la suite supprimées. Le manque de visibilité entraîne une réglementation instable et changeante, or ce qui compte pour un investisseur, c'est la visibilité, la prévisibilité et la permanence des règles de gouvernance. En l'absence de cette stabilité juridique, c'est une impression de confusion qui règne donnant l'impression que l'Etat tâtonne et fait marche arrière parfois dans sa démarche d'ouverture.

Il y a une réalité, tant que la rente supplante le travail, la compétence et l'intelligence ; tant que le système rentier dirige les consciences, dicte les actions, tant que la duplicité et l'esprit prédateur prédominent ; aucun progrès économique ne sera réalisé en Algérie.

L'économie de marché est aux antipodes du gaspillage, de la médiocratie et vivre au jour le jour de la rente pétrolière. Enfin, une économie de marché, c'est l'entreprise créatrice de richesses où la gestion stratégique est le maître-mot.

Chapitre II :

Quelles marges de manœuvres possibles pour une stratégie industrielle nationale et une relation banque-entreprise face à la mondialisation ?

Après avoir abordé dans le chapitre I : Quelle stratégie pour les entreprises algériennes face à l'économie de marché ? Où nous avons pu mettre en relief un certain nombre de points afférents à l'entreprise algérienne dans le cadre de l'économie de marché, **notamment** : un bref rappel des différentes réformes concernant l'entreprise publique, les déficits systémiques qui caractérisent cette entreprise publique, les spécificités de la démarche algérienne en matière de privatisation, la nécessité d'une nouvelle stratégie de l'entreprise algérienne et les différentes lacunes de notre système bancaire.

Ce rétrospectif historique nous a semblé nécessaire pour comprendre pourquoi les entreprises algériennes ont accusé un lourd déficit en matière de stratégie et une inadaptation stratégique du management bancaire algérien.

Pour aboutir en conclusion à une idée principale : **la réflexion stratégique est à intégrer rapidement pour que l'entreprise algérienne et le système bancaire algérien puissent survivre, s'adapter aux changements, à l'environnement et à la compétitivité.**

Ce chapitre s'intéresse aux entreprises algériennes face aux défis de la mondialisation.

Les sections qui vont suivre mettent en évidence les contraintes des entreprises algériennes dans le cadre de la mondialisation qui se développe à outrance.

Face à ces contraintes et exigences, le recours à la réflexion stratégique est devenu un impératif, ainsi, le management des entreprises algériennes va devenir plus difficile et plus complexe. **De ce fait, l'ensemble des changements et contraintes induits par ces nouveaux défis : économie de marché, mondialisation plaident pour plus de réflexion stratégique au niveau des entreprises algériennes et de nos institutions financières**

1 : Problématique d'ensemble

L'Algérie doit-elle concentrer ses activités sur les productions d'exportation qui disposent d'avantages compétitifs ou doit-elle recomposer le système productif autour de filières à coefficient élevé de diffusion dans l'économie ?

Il convient d'examiner et d'évaluer d'abord les conditions, les contraintes et les opportunités offertes par l'ouverture de l'économie algérienne en direction de L'UE (accord d'association) et du reste du monde (adhésion à l'OMC)

L'Algérie a déjà « payé » son ticket pour la signature de l'accord d'association avec l'union européenne, elle payera probablement plus cher, compte tenu des retards pris, son deuxième ticket d'entrée en vue de son accession à l'OMC, en rappelant à ce propos qu'elle avait déjà payé très cher celui du programme d'ajustement structurel (PAS). Mais elle fait cela dans la perspective de pouvoir en tirer profit pour son développement durable, en dépit des réactions récurrentes et convergentes des milieux patronaux et syndicaux algériens.

Il n'est, pour l'Algérie, possible de recueillir les bienfaits de la mondialisation de son économie qu'aux prix d'investissements importants et compétitifs dans les activités de production et d'exportations de biens et de services. Faute de quoi, le pays restera un marché pour les excédents de production du reste du monde dont les achats ne seront financés que par ses seules exportations d'hydrocarbures.

Les accords internationaux de l'Algérie créent des obligations et donnent, à un terme plus ou moins proches, des facilités et même des droits aux opérateurs commerciaux du reste du monde sur les marchés algériens, comme ils concèdent des droits aux entreprises algériennes sur les marchés du reste du monde. Sachant que les opérateurs du reste du monde feront valoir facilement leurs droits sur les marchés algériens comme opportunité nouvelle à saisir, l'Algérie est-elle en situation de faire valoir les siens sur les marchés du reste du monde ?(46) Le défi que posent ces accords est donc de nature stratégique : il faut tirer profit dès à présent des délais et autres mesures transitoires que prévoient ces accords pour rendre l'industrie algérienne internationalement compétitive.

Ne faut-il pas accélérer l'amélioration des performances des entreprises algériennes pour les rendre plus compétitives ?

2: Les effets attendus et potentiels de la future adhésion de l'Algérie à

l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

(46) sur ce sujet : lire l'ouvrage de Mustapha Mekideche : L'économie algérienne à la croisée des chemins ; Dahlab Editions ; Alger ; 2008 ; pp 171-181.

Les points ci-dessous tentent d'expliquer les effets attendus et potentiels de la future adhésion de l'Algérie à l'OMC.

2.1: Aperçu d'ensemble sur l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.)

Créée pour promouvoir et renforcer le libre-échange dans le monde, l'O.M.C. a été fondée en 1993, par l'acte final qui concluait le cycle de négociations multilatérales appelé "l'Uruguay Round", conformément à l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).

L'organisation, qui est internationale, a pour mission de gérer et de contrôler les vingt-huit accords de libre-échange de l'acte final, de surveiller les pratiques commerciales dans le monde et de juger les différends commerciaux qui lui sont soumis par les Etats membres.

Basée à Genève, l'O.M.C. est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1995. Contrairement à l'organisation qui l'a précédée, l'O.M.C. constitue une personne morale dont les règles ont force obligatoire pour les Etats membres. Elle offre un cadre pour réglementer le commerce international, étendant les règles du GATT aux services, aux droits de la propriété intellectuelle et aux investissements. Son conseil général permanent est composé d'ambassadeurs des Etats membres auprès de l'O.M.C., qui travaillent également dans différents comités spécialistes subsidiaires

2.2 : Les conséquences de l'adhésion à l'OMC.

Au moment où l'économie algérienne entrerait en crise, l'internationalisation des économies et leur ouverture se sont accélérées, rendant obsolètes les systèmes partiellement autarciques adoptée par l'Algérie dans les années 70. Ces tendances irrésistibles à l'internationalisation à la fois des systèmes productifs et des marchés ont pour résultats de reléguer au second plan, pour ne pas dire d'éloigner les investissements des pays insérés dans les politiques et contrôles **nationaux au profit de ceux inclus dans de larges espaces économiques (47).**

(47) Il est hors de propos de la présente et modeste contribution de passer en revue toutes les informations ayant trait à L'OMC ; Voir entre autres :

- M. Hedir : L'économie algérienne à l'épreuve de l'entrée dans l'OMC ; éditions ANEP ; Alger, 2003.

-M T. Medjahed : Les recours commerciaux aux termes des accords de l'OMC ; éditions Houma ; Alger, 2003.

En partant de la nouvelle vision industrielle imposée par la réalité de la mondialisation, la gestion de l'accès à l'OMC ne devra pas avoir comme objectif la protection éternelle des industries et encore moins celui de faire survivre des filières peu compétitives et sans avenir.

L'économie algérienne devrait tirer de cette future ouverture le maximum de profits pour les industries locales existantes ou à venir.

Il s'agira en particulier d'en tirer profit pour :

- S'insérer dans les réseaux des multinationales pour les produits stratégiques sachant que la concurrence est globale ;
- Accéder aux marchés extérieurs, en recherchant les modalités les plus fécondes ;
- Participer aux systèmes d'approvisionnement internationaux les plus favorables ;
- Accroître le volume des investissements directs étrangers ;
- Obtenir et maintenir un niveau technologique élevé à partir des acquis internationaux.

Ayant cru que les Pays exportateurs d'hydrocarbures n'ont aucun intérêt à accéder à l'OMC , l'Algérie a perdu plusieurs occasions d'y accéder dans des conditions moins contraignantes, alors que dans les mêmes moments, elle a non seulement procédé à une large ouverture de son commerce extérieur mais à largement entamé le processus de démantèlement tarifaire.

Cependant, il faut se rendre à l'évidence que malgré la protection de la majeure partie des produits industriels par les tarifs douaniers, les branches industrielles sont largement concurrencées par les produits importés du fait essentiellement du gap de compétitivité (qualité et prix) et des pratique de concurrence déloyale.

2.3 : Nécessité de réformes économiques radicales en vue de l'accès de l'Algérie à l'OMC.

Les réformes économiques engagées par l'Algérie ont eu pour but de transformer le paysage juridique et institutionnel au triple plan économique, financier et social.

A ce titre, et lors de l'année 1996, le secteur productif, d'une façon générale, et l'industrie, d'une façon particulière, ont entrepris un programme de restructuration : -

-La mise en relations contractuelles des entreprises avec les banques.

-Le repositionnement et le redéploiement des entreprises par rapport à leurs activités centrales et à leurs marchés.

- Le retour aux normes de gestion de performance et de compétitivité.

Les réformes ont t-elles réussi à ce jour ?

A notre avis, nous pensons que le processus d'édification d'une économie de marché lancé au début des années 1990, continue à trainer des archaïsmes qui, non seulement, entravent le cours des réformes, mais qui hypothèquent les chances de fonctionner de façon optimale au modèle économique qui en serait issu. Quelle chance a en effet ; l'économie algérienne d'être innovante et compétitive sans stratégie d'entreprise ?

« Il y a de nombreuses questions que les hommes d'affaires se posent avec acuité quand il s'agit d'investir en Algérie ou de manager du mieux possible une activité économique. L'arsenal juridique y est, en effet, incomplet, souvent contradictoire et parfois même sujet à de brutaux changements. Les réactions des autorités publiques sont versatiles, la concurrence exercée par le marché

Informel est, pour le moins, déloyale et le climat des affaires peut motivant » (48)

Si le pays ne s'organise pas, ne développe pas sa compétitivité, ses capacités en matière d'exportation hors hydrocarbures pour satisfaire le marché local et pénétrer les marchés internationaux, cela risque de peser lourd sur la situation économique du pays. **Compte tenu du danger d'un démantèlement de l'industrie nationale, cet état de fait permettrait un accroissement du chômage.**

L'adhésion de l'Algérie à l'OMC interpelle donc la communauté des acteurs économiques et sociaux en vue d'un plus grand dynamisme de l'économie,

(48) Nordim Grim : Algérie l'interminable transition ; Casbah Editions ; Alger, 2009, p 133. Pour une étude plus complète sur les impacts de la future adhésion de l'Algérie à l'OMC, voir : M. Hedir : L'économie Algérienne à l'épreuve de l'entrée dans l'OMC ; Editions ANEP ; Alger 2003

Si le pays ne s'organise pas, ne développe pas sa compétitivité, ses capacités en matière d'exportation hors hydrocarbures pour satisfaire le marché local et pénétrer les marchés internationaux, cela risque de peser lourd sur la situation économique du pays. Compte tenu du danger d'un démantèlement de l'industrie nationale, cet état de fait permettrait un accroissement du chômage.

La future adhésion de l'Algérie à l'OMC interpelle donc la communauté des acteurs économiques et sociaux en vue d'un plus grand dynamisme de l'économie algérienne.

Le marché de l'énergie sur lequel repose toute notre économie (70% du budget et 97% des recettes générées par l'exportation des hydrocarbures) est confrontée à une parfaite incertitudes dans les années à venir. « Si l'économie nationale ne se structure pas et si la création d'entreprises dans les domaines classiques et ou dans de nouveaux domaines venait à manquer. Nous risquons par la même de très graves séquelles économiques et sociales. Si on ne décide pas de faire le nécessaire dans les plus brefs délais possibles, comme d'ailleurs ce qui a été fait par plusieurs pays, à l'image de l'Indonésie et la Malaisie qui ont réussi en dix ans à créer une économie productive nationale, on ira droit vers la déchéance et on aura de graves problèmes économiques » (49)

3 : L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne (UE) et ses impacts sur l'entreprise algérienne.

Pourquoi un accord avec l'Union Européenne et que prévoit-il ?

Les paragraphes qui suivent tentent d'une manière générale de mettre en relief l'accord et ses impacts.

3.1 : Les raisons de l'accord en question.

- Les raisons de cet accord sont :-
- Les réformes économiques engagées par notre pays nécessitent une adaptation et une mise à niveau de l'ensemble de ses systèmes institutionnels et économiques aux nouvelles exigences de l'économie mondiale ;

(49) Voir dans ce cadre A. Lamiri : La décennie de la dernière chance ; émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions, Alger ; 2013.

▪ L'union Européenne est le premier partenaire commercial de l'Algérie, car elle constitue l'ensemble économique de l'espace naturel avec lequel notre pays a le volume d'échanges économiques le plus important. En effet, et pour l'année 2004, l'UE a absorbé 57 % du volume global des exportations algériennes et a fourni 55,5 % des importations par notre pays. Aussi, à travers cette section, nous tenterons de mettre en exergue, l'accord en question.

L'accord, signé le 22 avril 2002 et approuvé par l'Assemblée Populaire Nationale le 26 avril 2005, comprend un préambule et 110 articles répartis en 09 titres, 06 annexes et 07 protocoles. Les titres sus cités couvrent les domaines suivants :-

- Le dialogue politique ;
- La circulation des marchandises ;
- Le commerce des services ;
- Les paiements, capitaux, concurrences et autres dispositions économiques ;
- La coopération économique ;
- La coopération sociale et culturelle ;
- La coopération financière ;
- La coopération dans les domaines de la justice et des affaires intérieures.

Les dispositions de l'article 6 de l'accord prévoient la création progressive, 12 années après l'entrée en vigueur de l'accord, d'une zone de libre-échange. (50)

(50) Voir source : Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, voir à cet effet :- - Accord d'association entre l'Algérie et l'union Européenne « Ce que vous devez savoir » ; Guide édité avec la validation du Président du comité permanent chargé du suivi et de la mise en œuvre de l'accord, octobre 2005, pp 10- 11.

Concernant l'accord d'association entre l'Algérie et l'union Européenne, voir également :-

M. Hedir : L'économie Algérienne à l'épreuve de l'entrée dans l'organisation mondiale du commerce, opcit, notamment le chapitre 7 intitulé : L'impact de la conclusion de l'accord d'association avec l'union Européenne sur les négociations d'accession, pp 355-376.

L'Algérie procédera par étape au démantèlement de la protection tarifaire vis-à-vis des produits industriels en provenance de la Communauté Européenne.

Des préférences importantes et réciproques dans les échanges agricoles sont prévues par l'accord, ainsi qu'une vaste coopération économique et financière et une libéralisation des services et des capitaux.

Les parties se consultent au sein du comité d'association pour l'établissement d'unions douanières ou de zones de libre-échange, ainsi que l'éventuelle adhésion d'un pays tiers (Art. 21)

Dans le domaine économique, il est clair que le premier objectif recherché est la conquête de parts de marché qui permettra à l'Union Européenne de diminuer sa sensibilité aux "coups de boutoir" économiques des USA, du Japon et maintenant de la Chine et de l'Inde.

3.2 : La stratégie de l'union Européenne.

Le démantèlement tarifaire attendu de ces accords ouvrira grandes les portes de L'Algérie et permettra à l'UE d'amortir, quelque peu, les aspects négatifs de la mondialisation libérale fondée sur le libre-échange et la compétitivité.

Le système du libre échange profite d'abord et surtout aux pays les plus développés, surtout lorsque cette libéralisation a trait aux flux commerciaux (biens et services).

L'entreprise algérienne saura-t-elle faire face ?

Les pertes pour l'Algérie seront certainement les plus dramatiques, puisque nous n'avons commencé aucune nouvelle politique industrielle, aucun redéploiement de notre système productif.

Suite au démantèlement tarifaire prévu par l'accord avec l'Union Européenne, notre pays risquerait de perdre chaque année 1,4 milliards de dollars. Dans ce cas, il va falloir penser à substituer d'autres recettes fiscales à ces 1,4 milliards.

L'enjeu de cette libéralisation revêt un caractère décisif pour l'Algérie. Ce sont, en effet, les résultats de cette libéralisation, qui vont déterminer les chances réelles d'accéder à une croissance économique.

Dans un monde de mondialisation de l'économie, marqué par l'exacerbation de la forte concurrence et la forte structuration des marchés internationaux, dominés par les grandes firmes, il est évident que de tels résultats, en particulier à l'exportation, sont très aléatoires. Ils restent conditionnés par la double capacité de soutenir la concurrence des pays

dont les créneaux sont identiques et de s'inscrire dans les stratégies de développement des firmes transnationales.

La libéralisation du commerce extérieur constitue une question particulièrement complexe, car elle s'inscrit dans la double articulation :-

- Celle qui concerne chacune des économies nationales, par rapport à l'économie mondiale,
- Celle qui concerne une économie nationale et qui met en jeu les aspects internes et externes à cette économie.

Cet ajustement aux contraintes de l'économie mondiale obéit à une seule et même logique : la logique libérale consacrée au plan mondial par l'avènement de l'OMC, et le renforcement du rôle du FMI et de la Banque Mondiale.

L'instauration du libre échange dans les économies anciennement planifiées, comme c'était le cas de l'Algérie, introduit une rupture qualitative par rapport à l'ancien système économique, mais également par rapport à tous les aspects constitutifs de l'ancien système social.

Ainsi, pour ces économies, l'apprentissage de la concurrence s'effectue directement en confrontation avec une concurrence internationale.

Il s'agit de la compétitivité d'une économie dans le contexte du libre échange de laquelle découle la problématique de la relation entre la formation d'une industrie et le libre commerce international. Les effets d'impacts négatifs, voire dévastateurs, des formes de libération du commerce extérieur sur le système industriel national en formation ne peuvent être imputés uniquement à l'entrée en Algérie dans les zones de libre échange dont la plus discutée est celle sanctionnée par l'accord d'association avec l'UE.

L'ouverture de l'économie engagée bien avant par pallier allant en s'accroissant, des démarches de restructurations industrielles sont parmi les facteurs déterminants de la désindustrialisation et de la perte de compétitivité qui sont un fait majeur de ces 25 années. Quant aux effets de l'intégration dans les zones de libre-échange, les résultats sont médiocres.

La question de l'apport des IDE a été mal posée dès le départ. Leur rôle dans le

développement a été surdimensionné, voire idéalisé, sans considération des conditions nationales et internationales de leur implantation et de leur valorisation au profit de la nation. Il est indéniable que dans le contexte des mutations et données de la mondialisation, aucun pays ne peut concevoir aujourd'hui son développement sans l'apport des IDE ; Cependant la corrélation IDE- développement n'est pas toujours positive. Les retombées peuvent être négatives avec des transferts inverses de valeur de compétences. Le statut des IDE et leur efficacité dans un processus de développement national sont fortement déterminés par les rapports entre les firmes transnationales et les Etats.

4: Eléments pour un dispositif de mise à niveau et un plan de redressement de l'entreprise algérienne.

Le passage d'une économie dirigée à une économie de marché fait ressortir un problème fondamental de la gestion de la ressource humaine dans l'entreprise.

Les entreprises publiques algériennes se heurtent en général à un double problème, d'une part elles sont handicapées par les structures souvent trop administratives et des statuts du personnel trop rigides et d'autre part, le phénomène dit de "résistance aux changements".

Plus que dans le secteur privé, cette résistance à l'introduction de changements dans la gestion se nourrit de l'hostilité de la base fortement syndicaliste, voir de la méfiance vis-à-vis des centres de décision de l'entreprise.

D'où la nécessité d'une bonne politique des ressources humaines dans l'entreprise, grâce à une mise à niveau.

La mise à niveau concerne toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'apporter des solutions pratiques, principalement à la gestion de la qualité, au marketing, à la maîtrise des coûts et aux ressources humaines.

La signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne et la future adhésion de l'Algérie de notre pays à l'organisation mondiale du commerce, devraient donc, à notre sens inciter, les dirigeants d'entreprises à accélérer le processus de mise en œuvre.

La réussite de la mise à niveau conditionne le développement économique et la création ou la disparition de dizaines de milliers d'emplois.

Un calendrier a été établi de façon à permettre l'entrée progressive de l'accord d'association avec l'UE pour donner le temps aux industriels algériens de se préparer

et faire face à l'environnement de concurrence et de compétitivité à travers la mise à niveau.

Le démantèlement tarifaire, tant redouté par les industriels, n'a pas que des inconvénients mais offre également des avantages. Il en est ainsi de la matière première. Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit de produits qu'on ne fabrique pas, nos industriels ne payeront plus les droits de douane. Cette mesure réduira les coûts à la production.

Le producteur va gagner en compétitivité car son produit sera moins cher et plus compétitif. Il va résister mieux.

L'UE a accordé pour le démantèlement total des droits de douane à l'Algérie une période de grâce de douze années. En somme, la balle est dans le camp des opérateurs économiques algériens qui doivent améliorer leurs produits.

Les réformes économiques qui ont pour but de mettre en place une économie de marché en Algérie, se sont succédées à un rythme rapide au cours des dix dernières années et ont permis certes, une évolution vers des structures et des mécanismes moins centralisés et moins rigides que ceux mis en place au lendemain de l'indépendance. Aussi, la libéralisation de l'économie algérienne exige-t-elle, pour un rythme soutenu et efficace, la mise en œuvre d'un programme de mise à niveau de l'industrie permettant un ajustement effectif de l'entreprise et de son environnement

En effet, la libéralisation du commerce extérieur a déjà commencé à produire ses effets sur les entreprises industrielles. La compétitivité du secteur industriel privé et public algérien n'est pas en mesure aujourd'hui de faire face à la concurrence de produits étrangers sur le marché intérieur, ni de conquérir des marchés extérieurs.

4.1 : Le programme de mise à niveau et ses objectifs en Algérie

Comment l'entreprise peut-elle affronter et se confronter à la compétition internationale, si ce n'est par la mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et de l'environnement des affaires. La répression, la protection tarifaire sont insuffisantes pour protéger la production nationale, si ce n'est dans le but d'obtenir un répit. Dans cette perspective, il est nécessaire d'approfondir le programme de restructuration industrielle par un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, et la réorganisation des secteurs bancaires et financiers.

Par des actions qui privilégieront les investissements immatériels dans son plan de mise à niveau, l'entreprise positionnera dans une économie concurrentielle avec un objectif de performance économique et financière au plan international.

Entendue dans ce sens, la mise en œuvre des entreprises n'est pas seulement un objectif managérial dans les domaines des produits, des marchés, des finances et de l'emploi, elle concerne aussi l'ensemble des opérateurs institutionnels qui doivent l'accompagner. La concertation intersectorielle entre les acteurs est une exigence réelle, rendant nécessaire une nouvelle démarche d'accompagnement des entreprises.

4.1.1 Les objectifs du programme de mise à niveau

Les objectifs du programme doivent être déclinés en fonction des niveaux d'intervention .

a) Les objectifs au niveau macro

Les orientations de politique générale du Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement doivent à notre sens en ce qui concerne la restructuration industrielle en Algérie aboutir :-

- Elaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation. Ces politiques seront élaborées d'une manière consensuelle avec les autres départements sectoriels en tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales ;
- Mise en œuvre d'une instrumentation qui permette aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions au niveau micro ;
- Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement ;
- Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

Un programme concerté suppose des partenaires structurés. Le programme doit se fixer pour objectif l'identification des institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions ont les moyens, de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion. Il s'agit principalement des :-

- Associations patronales et professionnelles du secteur industriel ;
- Institutions parapubliques ;

- Instituts et centres de ressources technologiques et commerciales ;
- Organismes de formation spécialisée ;
- Banques et institutions financières ;
- Organismes de gestion des zones industrielles.

La démarche de mise à niveau de l'environnement de l'entreprise aura systématiquement pour objectif, par le renforcement des capacités des structures d'appui, de contribuer à l'amélioration de la compétitivité industrielle des entreprises. Les activités qui pourront faire l'objet de cette promotion sont par exemple :-

- Formation, méthodologie d'évaluation de projets ;
- Méthodologie d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau ;
- Assistance à la mise à niveau (décentralisation, missions, organisation) pour son insertion dans le processus de restructuration industrielle ;
- Identification, diagnostic et mise à niveau de l'existant ;
- Propositions et études de faisabilité de nouvelles structures ;
- Assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures

Le programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ce programme est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'un processus d'amélioration permanent qui doit introduire une démarche de progrès, d'anticipation et de remise en cause des faiblesses.

Il est surtout un programme auquel l'entreprise adhère volontairement et non un programme imposé par le gouvernement, l'Etat ou ses démembrements. Pour cela, l'Etat s'organise afin de répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité au programme.

4.1.2 : La mise en œuvre des actions de mise à niveau. (51)

La mise en œuvre des actions de mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise. Les actions visées sont :-

- a) Les études de diagnostic et de plan de mise à niveau.
- b) Les investissements immatériels comme :-

(51) Voir à ce sujet : A. Lamiri : Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, OPU ; Alger ; 2003 ; PP : 180-200.

- Les études y compris la recherche et le développement,
- L'assistance technique (propriété industrielle),
- Les logiciels,
- La formation,
- La mise en place de systèmes de qualité (qualité certification, ...etc.),
- La normalisation,
- La mise en place de systèmes d'information et de gestion (amélioration des changements internes, pour permettre aux dirigeants de réagir plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyen d'accéder au marché des capitaux par le canal de la bourse, information industrielle et commerciale),
- Tout autre investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

c) Les investissements matériels comme : -

- Les équipements de production,
- Les équipements de manutention et de stockage,
- Les équipements en matériels de laboratoire, de métrologie, ...etc.
- Les équipements en matériels informatiques,
- Les équipements et installations de production d'utilité de l'industrie (froid, chaud, air, eau, électricité,
- Les aménagements et génie civil liés au process de production,
- Tout autre investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

4.2 : Les Aspects stratégiques de la mise à niveau.

Une entreprise, dont la mise à niveau n'est pas au point, connaît mal, en général, ses marchés. Elle n'arrive pas à bien lire les stratégies de ses concurrents. Parfois, elle est centrée sur ses produits ou ses services à l'exclusion des caractéristiques qui satisfassent les besoins les plus importants de ses clients. Un diagnostic de mise à niveau, bien au point, permet de détecter ces failles. Le diagnostic stratégique aura pour objectif de repositionner l'entreprise dans les domaines d'activités où :

- Elle a un potentiel d'amélioration appréciable, pouvant hisser ses performances au moins au niveau de celles de ses concurrents moyens.
- Les besoins du marché sont importants et/ou progressent rapidement.

Le premier axe de la mise à niveau stratégique est l'intelligence économique. Les performances, les stratégies, les forces et les faiblesses des concurrents sont analysées méticuleusement. L'environnement est scanné. Mais beaucoup trop d'entreprises, peu performantes, accordent une importance négligeable à l'information économique. Ce qui est intangible n'a pas de valeur aux yeux des dirigeants mal préparés. Lorsque les décideurs seront alimentés en informations externes fiables, le positionnement stratégique se précise. L'information ne résout pas tous les problèmes. Elle n'éclaire pas toutes les zones d'ombre. Elle réduit simplement l'incertitude et souvent permet d'identifier des possibilités prometteuses. Les managers décideront toujours en contexte d'incertitude. L'essence de la fonction managériale est de décider en situation incertaine. Le positionnement stratégique suit une démarche logique qui consiste à :-

- Scanner l'environnement : détecter les dangers et les opportunités ;
- Analyser les industries proches des activités de l'entreprise, en y repérant les tendances lourdes, les menaces et les niches qui se développent ;
- Analyser les concurrents immédiats et potentiels : la démarche devient plus micro-économique, car il s'agit surtout d'y détecter leurs forces et leurs faiblesses ;
- La compétition élargie est également l'objet d'une attention particulière. Les clients, l'Etat, les fournisseurs et la compétition potentielle peuvent invalider ou conforter des décisions mûrement réfléchies ;
- "Connaître ses propres forces et faiblesses" est l'objectif du diagnostic stratégique.

En fait, les entreprises peu performantes se bureaucratisent, utilisent peu l'intelligence interne, développent peu leurs ressources humaines, travaillent peu avec des objectifs et consciemment ou pas encouragent une culture d'inertie. Dès lors qu'elles désirent se mettre à niveau, elles se rendent compte qu'elles doivent éponger les réflexes et les pratiques qu'elles avaient créés.

4.2.1 Quelques fonctions de l'entreprise

- La fonction finance

Les deux fonctions qui font l'unanimité chez les hommes d'affaires sont la production et la finance. Mis à part les sociétés de service et d'intermédiations financières, la fonction finance constitue surtout un outil d'enregistrement. Pour les banques, les sociétés d'investissement, d'assurances et de conseils financiers, la fonction finance est source de valeurs ajoutées. Bien maîtrisée, elle contribue grandement au processus de mise à niveau. Pour les sociétés industrielles, agricoles et de services, la finance contribue beaucoup moins

aux performances de l'entreprise. Elle permet de chiffrer les états fiscaux et de fournir les résultats financiers des décisions prises : stratégie, marketing, ressources humaines et autres.

Pourtant de nombreux dirigeants d'entreprises industrielles se baseraient pratiquement exclusivement sur le traitement financier des problèmes de gestion dont les raisons sont ailleurs. Il est évident qu'une bonne maîtrise financière aiderait les dirigeants à mieux décider. Les responsables de la fonction finance auront surtout à :

- Affiner leurs méthodes de calcul des coûts (comptabilité analytique) afin de susciter les bonnes décisions.
- Anticiper et éliminer les problèmes de solvabilité, souvent sources de faillites.
- Trouver le niveau d'endettement adéquat : ce qui nécessite parfois une restructuration de la dette.
- Prévoir un fonds de roulement adéquat.
- Moderniser le tableau de bord et l'ensemble des indicateurs financiers de l'entreprise.
- Doter les managers d'un système de benchmarking (comparaisons des performances par rapport aux meilleures entreprises). Ainsi les ratios de rentabilité qui intéressent les propriétaires et les partenaires potentiels feront l'objet de suivis réguliers.

- La fonction production

De nombreux opérateurs économiques considèrent que la mise à niveau commence et s'arrête à la fonction production. Il s'agirait d'acquérir la technologie la plus "up to date" et d'avoir des techniciens capables d'assurer son fonctionnement. On sait que toute fonction est importante et que l'entreprise est un système, donc un tout. Il n'est nul besoin de souligner que les arguments "machinistes", la maintenance et tout le processus de gestion de la production sont le résultat de décisions humaines. La compétence et la motivation sont déterminantes. Le diagnostic d'entreprise déterminerait le degré d'importance accordé à la modernisation des équipements et là où les investissements minimums auraient des répercussions considérables sur la productivité. A ce moment là, un minimum d'investissement matériel combiné à une modernisation du management procurerait un maximum de résultats

-Les ressources humaines

Une entreprise peu performante néglige souvent ses marchés et/ou ses ressources humaines. L'équipe de redressement va intégrer dans les nouvelles procédures et les critères de performance, le maximum d'indicateurs de management des ressources humaines.

Ce sont les ressources humaines de l'entreprise qui conçoivent ou exécutent-la stratégie, adaptent les produits, communiquent, produisent, vendent, ...etc. Des ressources humaines bien choisies, formées et motivées, conduisent avec efficacité et détermination l'ensemble des activités qui concourent au développement de l'entreprise. Le diagnostic ressources humaines a pour but de situer les insuffisances et les écarts de pratiques qui existent avec ses concurrents moyens, ainsi que les plus performants. La mise à niveau consiste à éliminer progressivement ces écarts de performance, selon un planning précis mais flexible et concerté.

Les domaines de la GRH les plus souvent concernés par la mise à niveau sont :-

- Les systèmes de recrutement et de positionnement : on utilise peu le potentiel des ressources humaines disponibles ;
- Les systèmes de motivation, y compris les modalités de rémunération et de promotion, en fait le système de récompense/sanction ;
- L'adéquation des effectifs avec le volume d'activité : beaucoup d'entreprises nécessitent de prendre comme repère un concurrent moyen ;
- La communication interne ;
- Les relations sociales ;
- Le développement des ressources humaines (Formation) ;
- La culture de changement.

- La fonction marketing

Beaucoup d'entreprises se coupent de leurs marchés alors qu'ils sont la seule source de pérennité et de développement. Des traditions protectionnistes ou monopolistes ont permis le développement d'une culture centrée sur le produit, les exigences internes de production ou ce qui est commode pour la paix sociale. On évacue alors les besoins clients, les exigences de la qualité et le suivi concurrentiel. Les entreprises qui réussissent ont les yeux rivés sur les marchés "market focussed". Les pratiques de management les plus prometteuses comme la qualité totale, centrent les entreprises sur les préoccupations fondamentales : les besoins clients et un rapport qualité/prix compétitif.

Une entreprise mise à niveau est forcément focalisée sur ses marchés par :-

- L'importance et le prestige accordé à une structure de suivi et d'adaptation des produits et des services aux marchés ;
- L'allocation des ressources ;
- Les procédures (certification) ;
- Les indicateurs de performance ;
- Le système de récompense/action.

Tout doit concourir d'une manière conjointe et harmonieuse à promouvoir et à valoriser les efforts des structures marketing dans l'entreprise.

4.2.2 : La mise à niveau de l'environnement .

Un dirigeant peut améliorer grandement le management de son entreprise. Il a un impact beaucoup plus limité sur son environnement. Dans un contexte de mondialisation, la mise à niveau se fait par rapport aux concurrents moyens nationaux et surtout internationaux. Dès lors que son environnement lui est défavorable, la mise à niveau uniquement interne peut s'avérer insuffisante. **Un système bancaire archaïque et une administration bureaucratifiée peuvent anéantir les effets de toute amélioration interne.**

En conséquence, le rôle des pouvoirs publics est de mettre à niveau toutes les institutions qui relèvent de leurs compétences et qui influent sur le niveau des performances des entreprises. La plupart des pays en voie de développement sont dans une situation où la mise à niveau de l'environnement est plus complexe et plus problématique que celle des entreprises. Cependant, les pays, qui désirent normaliser les modes de fonctionnement de l'environnement des entreprises, auront à travailler dans les directions suivantes :-

- Vulgariser les contrats de performance dans les situations administratives ;
- Introduire progressivement des systèmes de gestion par des objectifs ;
- Normaliser le management des institutions administratives (effectifs, coûts, ...etc.) ;
- Moderniser les institutions de formation administrative et qualifier le personnel à tous les niveaux de toutes les institutions ;
- Introduire des systèmes de rémunération/pénalisation en fonction de résultats objectivement mesurés ;
- Moderniser les audits et le contrôle de gestion afin qu'ils soient des outils d'amélioration des performances et non de simples instruments de contrôle policier ;
- Moderniser l'appareil administratif : certification (ISO) des administrations ;

4.2.3 : La gestion du changement

La gestion du changement est ce qu'il y a de plus complexe en management. La méthodologie de la mise à niveau nécessite de passer par les étapes suivantes

-
- Intelligence économique : collecte d'informations pour réaliser les benchmarkings nécessaires ;
 - Sensibilisation et communication autour du sujet (ou projet) ;
 - Diagnostic global et exhaustif : forces et faiblesses de l'entreprise par rapport aux concurrents actuels et futurs ;
 - Choix stratégiques et opérationnels avec planning de réalisation ;
 - Mesures d'accompagnement clés ;
 - Tableau de bord de contrôle et mesures correctives ;
 - Gestion du management

La mise à niveau est un projet ambitieux.

Il fait en sorte que le changement résulte en grande partie, à la demande (d'ailleurs judicieuse) de l'organisation. Il trace les objectifs de l'organisation, suscite des diagnostics et des brainstormings pour faire avancer l'idée de s'améliorer, de focaliser les efforts sur les résultats et sur la nécessité des benchmarkings permanents.

On avance plus vite avec des personnes enthousiastes. Le manager identifie les "leader d'opinion" et les utilise comme catalyseur, agents actifs auprès d'autrui pour en accélérer le processus. Les résistants ne sont pas des ennemis qu'il faut pénaliser. Au contraire, en les écoutant, on peut situer plusieurs lacunes inhérentes à la gestion du changement : mauvaise communication, informations mal diffusées. Au fur et à mesure que ces erreurs sont corrigées, le cercle des résistants se rétrécit. On peut bien mener un changement avec une poignée d'irréductibles. Mais lorsqu'ils sont des masses, le changement est mal conduit

On peut affirmer que le management du changement constitue le défi majeur des dirigeants appelés à faire face à la mondialisation. C'est une dimension du management qu'il convient de maîtriser. La mise à niveau est le premier test révélateur, pour certains dirigeants, de leurs capacités à conduire le changement.

Le marché algérien, en laborieuse gestation, comme maints écrits l'ont déjà souligné, tend certainement vers une configuration globale caractérisée par une demande plus fine et exigeante de la part des consommateurs, une pression concurrentielle implacable exercée non

seulement par l'environnement économique et commercial interne, mais surtout par les productions étrangères.

Aussi, nous pensons que la conjugaison de ces contraintes obligera nos entreprises à se déterminer pour imaginer puis développer de nouvelles formes de management de leurs ressources matérielles, financières et humaines, autres que celles qui ont prévalu jusqu'alors en générant et entretenant les résultats que l'on sait. Confrontés aux changements rapides, les pilotes des entreprises seront contraints de faire face à d'autres défis.

4.3: Stratégie relative au plan de redressement de l'entreprise algérienne :quelques scénarios.

Les principales mesures sont décrites dans **les paragraphes** qui suivent.

La dichotomie entre plan de redressement et mise à niveau peut être considérée comme arbitraire.

Une entreprise financièrement fiable, mais en décalage par rapport aux concurrents internationaux, peut entreprendre toutes les actions de mise à niveau du même genre que ceux des plans de redressement.

Cependant, toutes les mesures de redressement sont aussi valables pour la mise à niveau : cession d'actifs, réduction d'effectifs, réorganisation, formation, qualité et le reste

4.3.1: Le plan de redressement interne des entreprises algériennes : un instrument puissant de management

Les entreprises modernes qui opèrent dans les pays développés pratiquent des restructurations préventives. Elles avortent les crises avant qu'elles ne se matérialisent. Pour cela, elles disposent de systèmes d'information stratégique très au point. Ainsi, les entreprises peu visionnaires, qui investissent peu dans l'information stratégique, qui réagissent moins vite que la compétition et attendent de se trouver dans une phase avancée du cycle des crises d'entreprises pour prendre les décisions correctives risquent de compromettre leur avenir.

Est-ce que ce type d'analyse s'applique aux entreprises algériennes ? Nous ne pouvons que répondre par l'affirmative, mais il faut ajouter également les déséquilibres en matière de gestion qui caractérisent nos entreprises, fruits également d'injonctions, de décisions

centralisées, d'absences d'un marché de manager, d'inertie. **Quel est le contenu d'un plan de redressement ? Il faut** distinguer entre les plans de redressement préventifs et curatifs : les premiers concernent les entreprises efficaces qui dégagent des surplus, mais anticipent des problèmes qui nécessitent des ajustements internes. Les seconds sont mis en place par des entreprises en crise.

Les plans curatifs concernent particulièrement, les entreprises algériennes, car une crise représente une menace sur les objectifs stratégiques, et même de pérennité. Il s'agit d'agir rapidement ou de risquer de plus graves détériorations.

Le plan de redressement représente donc un ensemble de dispositions étalées dans le temps, qui puisse permettre à l'entreprise :-

- D'opérer un positionnement stratégique ;
- De réviser les mesures et les outils de gestion opérationnelle ;
- De s'adapter plus efficacement au nouvel environnement.

4.3.2: Que contient le plan de redressement ?

A : Le diagnostic.

Le diagnostic est un élément incontournable du plan de redressement. Il consiste à évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise en relation avec les défis présents et futurs.

Il a globalement pour objectif de produire :-

- Une évaluation des forces et des faiblesses potentielles de la compétition ;
- Une appréciation de l'évolution des métiers et du volume d'activité sectoriels ;
- Une évaluation des scénarios environnementaux probables sous lesquels opérera l'entreprise ;
- Un audit détaillé des forces et des faiblesses de toutes les fonctions internes de l'entreprise et du système de management de l'entreprise.

La pression concurrentielle qui s'exerce sur les entreprises s'accroît de façon intense à l'heure de l'ouverture internationale et de la mondialisation des marchés. Dans ce sens, sont donc appelées à se développer toutes les activités reliées de façon large au contrôle de gestion, au contrôle interne et à l'audit.

Aussi, toute entreprise ou institution, quelle que soit sa taille, peut tirer profit d'un audit. Qu'elle soit confrontée à une difficulté particulière ou qu'elle souhaite engager une

nouvelle politique. L'entreprise qui veut utiliser au mieux toutes les ressources internes dont elle dispose, peut même, à notre avis, transformer un tel audit en un instrument puissant de management.

B : La vision

La plupart des plans de redressement, qui ont été conçus par les entreprises algériennes par le passé, ont été conçus en vase clos (économie fermée).

Or, un plan de redressement s'insère toujours dans une vision lointaine de l'affaire. Il s'agit, en fait, de définir les objectifs lointains notamment :-

- L'entreprise devra se préparer à l'intégration plus poussée à l'économie internationale (compétitivité, pénétration des marchés à l'étranger) ;
- Préparation de l'entreprise à la privatisation.

De nombreux managers algériens estiment qu'ils ont déjà produit des plans de redressement et qu'il est inutile d'en concevoir d'autres. Il est tout à fait approprié de les revoir si les objectifs de base ne sont pas les mêmes.

4.33 : Les mesures du court terme

Après l'adoption d'une vision à long terme, l'entreprise doit prendre les mesures à court terme, qui constituent les dispositions les plus difficiles que les managers doivent prendre. Ces dispositions doivent être mûres, discutées à plusieurs niveaux, en concertation avec les partenaires sociaux. Quelles sont les mesures les plus importantes à prendre en ce sens ?

- La chasse aux surcoûts par la détermination des effectifs pléthoriques, par le chiffrage de l'utilisation de matières premières nécessitées par le niveau de production actuel, par l'introduction du maximum d'efficacité.
- La révision en profondeur du marketing mix.
- Une nouvelle culture. Une entreprise qui a besoin d'assainissement a produit des rigidités et des comportements incompatibles avec l'efficacité. Sa culture donc, n'est pas conforme à l'esprit de compétitivité et d'ajustement rapide aux exigences des marchés compétitifs.

L'entreprise, de ce fait, n'écoute pas vite ou ne réagit pas suffisamment à temps. Elle a des défaillances au niveau de son système d'information.

4.3.4 : Les conditions de réussite

Un plan de redressement est géré par objectifs précis. Il est intégré au tableau de bord de sorte à suivre son déroulement et emmener les correctifs nécessaires à sa réalisation. Comment redresser une entreprise dans le contexte algérien ?

Les entreprises publiques algériennes bien que connaissant des situations diverses, particulièrement en fonction des secteurs et du degré de monopole qu'elles connaissent, recouvrent de nombreuses spécificités communes.

L'entreprise devra doser ses priorités en fonction de ses réalités. Le plan de redressement doit contenir notamment :-

- Une bonne communication,
- Formation des cadres internes aux techniques d'essaimage,
- Coopération avec d'autres entreprises, en vue de développer des compétences en matière de création d'entreprise et alléger les effets sociaux du redressement,
- Etre plus présent sur le terrain,
- Communiquer avec les partenaires sociaux

5 : La libéralisation financière en Algérie est- elle la panacée pour une relation efficiente entre la banque et l'entreprise ?

L'histoire monétaire montre qu'une crise est souvent intervenue dans des pays ayant libéralisé leur système bancaire quelques années auparavant, sans réformes préalables et sans que les structures prudentielles et de contrôle ne soient adaptées, alors que le contexte économique était instable.

L'histoire économique montre également que la constitution des banques intervient juste après celle du capital pour multiplier la richesse.

Aujourd'hui en Algérie, les groupes privés ne peuvent pas fructifier leur argent en mettant en place des institutions financières.

Le cas algérien est assez unique : il n'y a pas un seul exemple dans le monde où l'on ait interdit l'émergence d'un secteur institutionnel bancaire privé....

Or en Algérie, et de façon paradoxale, on interdit la capacité de financement interne, pendant que l'on accroît la capacité extérieure de financement en permettant aux étrangers de venir s'installer, d'avoir une position dominante dans le secteur bancaire, un secteur d'une importance stratégique .

S BRANA ((52) explique que la relation entre libéralisation financière et fragilité financière, à partir d'un échantillon de 53 pays ayant ou non subi une crise, sur la période 1980-1995 accroît la probabilité de crise bancaire, dans un degré moindre, cependant quand les institutions légales et gouvernementales sont fortes. Dans la plupart des cas, un délai compris entre 4 et 7 ans s'écoule entre la réforme bancaire et la crise, le délai de quatre ans étant le plus fréquent.

La libéralisation financière provoque une forte hausse des taux d'intérêt réels et de leur volatilité qui pénalise l'épargne, l'investissement et, à terme, la croissance. Ces forts taux d'intérêt sont provoqués par l'environnement macroéconomique (persistance d'anticipation inflationniste, risques de dépréciation du taux de change, mauvaise coordination des politiques économiques) mais également par les inefficiences de la sphère financière (comportements oligopolistiques, volumes de prêts douteux – prorogés ou accrus –risques moraux liés à l'assurance implicite ou explicite de dépôts)

Sous le régime de répression financière, la disponibilité du crédit à de faibles taux, voire à des taux réels négatifs incite les entreprises à s'endetter, incitation renforcée par le manque de marchés de capitaux développés et la pratique de crédits sélectifs. Les réformes bancaires introduites dans les pays en développement, ont conduit les experts des institutions financières internationales à la plus grande prudence. Les désastres par lesquels se sont soldées certaines expériences Latino- américaines (Chili, Argentine) ont en effet conduit ces experts à tirer un certain nombre d'enseignements utiles pour l'approche du cas algérien.

(52) S. BRANA : La politique bancaire dans les Pays de l'Est. De la libéralisation financière à la restructuration économique. L'Harmattan ; Paris, 2001

5.1 : Une réglementation prudentielle insuffisante.

L'analyse des crises financières montre que, dans les pays touchés, la libéralisation des activités bancaires s'est accompagnée d'une réglementation prudentielle insuffisante et inadéquate. Certes, dans tous les pays, un contrôle des actifs existait, mais souvent limité à une contrainte sur le montant minimum des capitaux propres requis. En pratique, ce même contrôle s'est avéré faible, voire inexistant, en ce qui concerne la qualité des prêts, le niveau des taux, la concentration des actifs sur un seul emprunteur, la qualité du flux d'informations ou le respect de la réglementation. Ces négligences ont permis aux emprunteurs et aux prêteurs de maintenir des comportements inefficients qui ont contribué à aggraver les pertes bancaires.

N'y a-t-il pas une ressemblance avec les scandales qui ont secoué le paysage bancaire Algériens ces derniers temps ?

Toutes les crises bancaires ont notamment révélé ex post une sous-évaluation systématique des prêts douteux.

5.2 : L'impact macro-économique

75% des PVD ayant subi une crise bancaire avaient préalablement observé une dégradation des termes de l'échange supérieure à 10%. C'est ainsi, que le système financier peut devenir instable suite à une modification des conditions économiques. Les institutions financières en difficulté du fait des problèmes de non-remboursement vont retarder la faillite en ayant recours à "l'administration de leur passif". Face à la pénurie de liquidités provoqués par des prêts non performants, les banques augmentent leurs taux afin d'attirer de nouveaux dépôts. L'assurance de dépôt (implicite ou non) crée l'anticipation pour les banques et les emprunteurs, soit les forts taux ne dureront pas, soit le gouvernement interviendra pour effacer ces dettes à problème. On trouve ainsi la présence de risque moral dans le système bancaire. Dans cette situation, les banques ne sont pas incitées à initier des procédures contre les clients en défaut. Le résultat peut être explosif. La forte hausse des taux entraîne une demande de crédit inélastique.

Le nombre d'entreprises incapables d'assurer le service de leur dette augmente, ce qui oblige la capitalisation des intérêts à des taux plus élevés. Lorsque le processus se poursuit, les entreprises épuisent les capacités d'emprunt, le volume des prêts non remboursables

augmente et pousse les banques à prendre des risques excessifs. La forte part des prêts douteux, un volume insuffisant de capitaux propres, une assurance de dépôt implicite pour les banques mais pas pour les déposants ; les bases d'une crise financière sont là. Il suffit alors qu'un établissement bancaire fasse faillite ou soit secouru par les autorités, ou qu'une rumeur s'installe sur la solvabilité bancaire, pour que la panique démarre. Les retraits massifs des déposants précipitent les faillites, la crise se généralise à l'ensemble du système financier et économique. Dans certains cas, la crise financière se propose aux pays frontaliers, dont la structure économique ou financière paraît semblable à celle du pays en crise.

La banque et les changements économiques feront l'objet de la section ci-après.

5.4: L'apport des banques étrangères : est ce la solution ?

Les banques étrangères peuvent apporter une compétence et une expérience qui, à travers la qualité des services offerts aux agents non financiers, peut se propager et servir d'effet d'entraînement pour les banques locales et favoriser la concurrence et le processus de diversification et d'innovations. Les banques étrangères améliorent également l'accès du pays aux capitaux internationaux.

L'implantation des banques étrangères ne va pas sans poser des problèmes politiques à ne pas négliger. Il y a, en effet, un risque lié à la possibilité pour les banques étrangères de gagner des parts de marché excessives, pouvant retarder le développement d'un système bancaire national. En outre, le risque de fragiliser le portefeuille des banques nationales existent si les banques étrangères attirent les agents les plus rentables et les plus sûrs. Enfin, leur capacité à s'expatrier en cas de détérioration de la situation économique et politique peut fragiliser l'ensemble du système bancaire national.

Des études ont été consacrées à l'expérience de quatre vingt pays : comment l'entrée de banques étrangères à affecté le marché bancaire domestique sur la période 1995-1998 (53) Elles montrent que celle-ci à un impact négatif significatif sur les banques domestiques. Notamment, parce que les banques étrangères laissent les mauvais clients aux banques locales,

(53) S. Brana : op cit, pp : 150-180.

En Algérie, l'arrivée des banques étrangères, s'est fait dans un contexte de situation économique où il n'y avait pas suffisamment d'investissements, de projets porteurs au niveau national et de projet à financer. La deuxième des choses, c'est que lorsqu'une banque étrangère arrive sur le marché, elle l'observe en minimisant les risques, ce qui fait qu'elles sont beaucoup plus, orientées sur des aspects de commerce extérieur.

Actuellement, ce qu'on observe en Algérie, c'est que les banques étrangères, ont tendance beaucoup plus à financer les aspects du commerce international, plus lucratifs en termes de commissions bancaires.

Toutefois, on constate que dans le monde, il ya peu de systèmes bancaires à dominante publique. Dans notre Pays, la bancarisation est faible. L'ouverture du capital de certaines banques au capital étranger peut offrir l'opportunité d'une mise à niveau des activités bancaires (modernisation, diversification, qualité, et attractivité des prestations et services) en termes de perfectionnement des composantes humaines Ce partenariat, à travers un apport de nouvelles technologies de télécommunications dans l'ingénierie financière, permettra le montage financier des grands projets et le développement des financements de type universel. La diversification dans le statut juridique des banques devrait atténuer les utilisations irrationnelles des fonds investis et les interférences qui se nourrissent de l'opacité des règles de gestion et d'une dilution des responsabilités. En fait, la prise de participation du privé étranger dans le capital des banques publiques pourrait conférer à ces dernières une possibilité de mise à niveau soutenue, aussi bien au plan des activités bancaires, qu'au niveau du perfectionnement des composantes humaines. Toutefois, la possibilité d'associer le secteur bancaire algérien à une dynamique internationale, ne peut se concrétiser sans une réelle politique de partenariat étrangère soucieuse de ramener et le savoir faire et le capital, tous les deux indispensables à une meilleure intégration et efficacité économique des investissements réalisés.

Il est admis aujourd'hui que l'Etat ne peut agir tout seul face aux besoins immenses qui requièrent l'apport des nouvelles technologies de télécommunications, nécessaire au développement du réseau financier.

Le partenariat offre en outre d'autres opportunités, notamment dans l'ingénierie financière, le montage financier des grands projets nécessaire à la relation banque-entreprise dans notre Pays.

5.4 : L'ouverture du champ d'activité bancaire à la concurrence nationale

s'est il soldé par un échec ?

5.4.1 : La perte de confiance dans les banques privées

Le fait qu'elle ait touché les deux plus importantes banques du secteur privé (54) l'absence d'informations adéquates concernant ces deux banques ou leur tombée tardive, leur liquidation a conduit à une panique générale de leurs déposants d'une part et entamé d'une manière décisive et presque irréversible la confiance des clients sur les institutions financières bancaires privées qui ont retiré leurs dépôts de la plupart de celles-ci pour les placer, soit dans les banques publiques qui bénéficient d'un préjugé favorable d'être garantie par l'Etat, c'est-à-dire, de leur remboursement par le trésor en cas de liquidation ou dans les banques étrangères réputées d'être mieux gérées.

Aussi, cette situation a conduit à la fermeture du marché monétaire aux autres Institutions financières privées, ce qui les a mis en difficulté financière.

Cette perte de confiance s'est propagée, par la suite, comme une traînée de poudre, affectant tout le système bancaire national et même international notamment, les banques françaises qui avaient des opérations en cours, notamment des crédits documentaires ouverts chez les deux banques et surtout chez El Khalifa Bank

(54) Il s'agit de la banque EL KHALIFA et de la BCIA.

Nous abordons dans ce cadre uniquement les conséquences sur la relation banque-entreprise. Pour plus de détails sur cette affaire : voir :-

-M. Ghernaout : Crises financières et faillites des banques Algériennes. Du choc pétrolier de 1986 à la liquidation des banques EL Khalifa et BCIA. Editions GAL, Alger 2004, pp 35- 54,

-Le livre qui raconte Khalifa : quotidien national d'information El Watan- Economie du 15 au 21 janvier 2007, pp 3- 4

. Ainsi, la crise des banques privées a perturbé les relations bancaires normales (chute de crédits, etc.) et conduit à une recherche de la qualité de la signature, aussi bien chez les banques que chez les créanciers des banques

5.4.2 : Les conséquences sur le chômage et sur la fiscalité,

En sus de leur impact bancaire, la liquidation de ces deux banques a conduit à la liquidation de toutes les sociétés appartenant au groupe à l'intérieur et à l'extérieur du pays engendrant une croissance du chômage.

En sus des sommes très importantes qui ont été déposées auprès de ces dernières par des organismes et entreprises du secteur public y compris les banques, et notamment auprès d'El Khalifa Bank, la liquidation des deux banques a entraîné, dans leur sillage, celles de toutes les entreprises du groupe et avec elles celle de leurs assiettes fiscales qui sont autant de manques à gagner pour le trésor public.

5.4.3 : Irréparables dégâts

La BCIA est la deuxième banque privée algérienne, après El Khalifa bank, à mettre la clé sous le paillason. De fait, la commission bancaire a constaté la situation d'illiquidité et d'insolvabilité. Aussi, il revient à l'esprit cette terrifiante mise en garde lancée devant les députés en 2001 par l'ancien ministre des finances « le système bancaire algérien est une menace pour la sécurité nationale » (55). Les services de contrôle n'ont pas réussi à tirer le signal d'alarme. De deux choses l'une : soit leurs instruments n'étaient pas adéquats, soit l'information a été donnée et n'était pas prise en charge. Dans les deux cas de figure, ce qui est en jeu, c'est la capacité de l'Etat à faire face par le renforcement de ses instruments de régulation. **D'où l'importance de la gestion stratégique. Les faillites des banques privées en question ont entraîné d'importants « dégâts » dans les relations banque-entreprise en Algérie, notamment avec les banques privées nationales. Les scandales de la banque Khalifa et de la BCIA n'auraient jamais pu prendre les proportions qu'ils ont connues, si la gestion stratégique était de mise.**

(55)Quotidien national El Watan du 28/3/2003, pp 3

5.5 : Le contrôle des banques et ses répercussions.

Les défaillances des banques publiques en matière d'organisation et d'information rendent compliquée leur supervision "tout sur pièces que sur place" et nécessitent la mobilisation d'équipes renforcées d'inspecteurs de la banque d'Algérie.

5.5.1 : Comment en est-on arrivé à cette situation ?

L'inefficacité du contrôle interne des banques transparait clairement dans le rapport présenté par le gouverneur. En effet, le contrôle sur pièces réalisé en 2004 relève que 407 lettres, dont celles relatives aux demandes d'explications et d'informations, ont été adressées aux banques en 2004 contre 296 lettres en 2003. Ces correspondances ont concerné notamment :-

- Le non respect des normes prudentielles ;
- Les différentes anomalies et les demandes d'informations complémentaires.

Concernant, le contrôle a posteriori des opérations de commerce extérieur par la banque d'Algérie, 31575 dossiers de domiciliations ont été contrôlés en 2004 contre 34396 dossiers en 2003. Les résultats de ces vérifications ont donné lieu à l'établissement de 51 procès verbaux (PV) de constatation d'infraction de domiciliation irréguliers (56)

Le gouverneur de la banque d'Algérie a émis des inquiétudes du fait, que les banques et établissements financiers n'ont pas à ce jour, mis en place l'ensemble du dispositif de contrôle interne. Ce qui constitue un risque opérationnel majeur et contrarie à la qualité de résultats du contrôle externe.

Le système bancaire est un excellent reflet du fonctionnement d'un pays. Aussi, le passage d'un système de gestion centralisée à un système de gestion décentralisée suppose la mise en place d'instruments de régulation très puissants. Ceci signifie donc le renforcement des capacités d'intervention étatique, d'où la nécessité d'avoir une banque centrale très puissante.

(56) M. Laksaci : Gouverneur de la banque d'Algérie. Quotidien national d'information El Watan- Economie du 21 au 27 novembre 2005, p 9

5.5.2 : La supervision bancaire

La fonction de supervision passe par le diagnostic avancé des situations de fragilité financière et par la résolution précoce des faillites afin d'éviter la propagation du risque **et ce, grâce à la gestion stratégique. Comment ?**

Tout d'abord, les organismes de contrôle doivent être proches des établissements et mécanismes de marché qu'ils surveillent, mais indépendants des intérêts privés en jeu. Ils doivent, de plus, réunir des compétences et établir des méthodes d'investigation. Ils doivent, enfin, être dotés de pouvoirs d'inspection, d'une autorité pour suspendre l'activité des dirigeants défailants et de la capacité de réorganisation des établissements en difficultés.

Les autorités monétaires, indépendantes des pouvoirs publics, doivent ainsi posséder les ressources leur permettant d'engager et de former un personnel compétent, d'acquérir la technologie appropriée pour mener à bien leur mission et les pouvoirs nécessaires pour faire appliquer leurs décisions. A l'heure actuelle, on constate une fragmentation de l'information transmise par les banques aux agents de contrôle, ce qui fait que l'information disponible n'est pas à jour ni complète. Souvent, la principale source d'information se limite aux comptes de profits et pertes annuels, sans description générale de l'état de solvabilité, de liquidité et de rentabilité des banques, pas plus que d'évaluation des risques encourus. Les autorités doivent mettre en place les normes comptables et les faire respecter, ce qui ne va pas sans poser de difficultés. Les autorités monétaires n'apprécient pas la plupart du temps l'exactitude des informations fournies par les banques, pas plus qu'elles n'évaluent la qualité de la direction ou des mécanismes de contrôle de gestion ou tout simplement le respect des lois.

5.5.3: L'importance d'un système juridique performant :

La mise en place d'un système juridique complet est nécessaire au développement d'un secteur bancaire efficace. Les banques accorderont d'autant plus de crédit, et à des entreprises perçues comme plus risquées, que les emprunteurs pourront fournir des garanties et que les droits des banques apparaîtront suffisamment protégés en cas de faillite.

6: La stratégie des dragons Asiatiques est-elle transposable en Algérie ?

6.1 : Quelques notions sur l'expérience Chinoise.

La chine avait bien lu et compris les réussites japonaise et coréenne. Elle a tout d'abord investi massivement dans le développement humain au cours des années 80 ; Plus de sept mille universités et instituts de tous genres ont été créés et /ou jumelés avec les meilleurs institutions de formation mondiales. La quasi –totalité de la population a été recyclée, du travailleur manuel au plus haut cadre dans la hiérarchie de l'Etat . La cause essentielle demeure la mise à niveau de ses ressources humaines.

Le second volet important de son expérience concerne le processus de décentralisation et la coordination entre les plans nationaux, régionaux et locaux.

Le troisième facteur qui est responsable des performances de haut niveau est l'architecture institutionnelle. Les responsables politiques formulent les grandes lignes des réformes économiques. Par la suite, le comité de planification qui rassemble le top de la matière grise chinoise conçoit les schémas sectoriels et les mécanismes entre plans nationaux, locaux et régionaux.

La chine a atteint un niveau de développement appréciables de ses fondamentaux : les qualifications humaines, l'architecture institutionnelle et la qualité du management permettent au pays de drainer des investissements internationaux de qualité et d'agir positivement sur les données macroéconomiques. Elle n'est pas à l'abri d'un retournement de situation structurelle à long terme. Le développement économique nécessite une veille permanente de l'environnement mondial et une adaptation continue.

La faiblesse du management de l'entreprise algérienne la rend particulièrement fragile, incapable de se positionner solidement sur les marchés concurrentiels. Surmonter cette difficulté passe par la remise en question du dispositif actuel de formation en gestion. L'effort le plus marquant à cet égard a été réalisé par la chine.

Coïncidant avec les réformes économiques lancées à la fin des années 80, la Chine a connu une véritable explosion d'initiatives qui ont totalement transformé son système de formation en Gestion.

En 1991, lorsque le premier programme MBA a été lancé en Chine, seuls 90 étudiants y étaient inscrits. En 2011, plus de 25000 étudiants sont sortis avec un MBA issus de plus de 250 business schools à travers le Pays, sans compter les milliers d'autres inscrits dans des business schools nord –américaines et européennes.

Cet effort, qui est loin de se relâcher est le résultat d'une politique vigoureuse des autorités chinoises pour faire face à l'un des plus grands challenges de leur économie.

6.2 : Quels sont les tenants de cette nouvelle politique ?

Ils tiennent en deux lignes d'action : une stratégie vigoureuse décidée au niveau central, destinée à développer les compétences managériales indispensables aux entreprises pour réussir la transition vers l'économie de marché ; et un pragmatisme large qui laisse une grande

marge de manœuvre aux initiatives des acteurs et à l'expérimentation.

La stratégie découle de la réforme du système d'enseignement supérieur décidée dès 1978, qui met fin au monopole de l'Etat sur l'enseignement supérieur et donne une autonomie de plus en plus large aux universités publiques. Le pragmatisme, c'est par exemple, la variété dans les modèles adoptés dans les joint-ventures mises en place entre les universités chinoises et les business schools américaines et européennes. Ce sont ces décisions politiques qui ont permis à la Chine de placer aujourd'hui deux de ses business schools parmi les 25 meilleures au monde pour la qualité de leur programme MBA ;

La possibilité de faire appel à un corps de professeurs venant des universités et business schools parmi les plus huppées du monde et le fait de pouvoir confier le management des joint-ventures à des professionnels ont été les facteurs déterminants pour atteindre ces résultats. Ce sont ces succès qui ont été décisifs dans le prodigieux essor de l'économie chinoise durant les dix dernières années.

6.3 : Le miracle de la Corée du Sud: Un exemple à méditer.

En moins de 40 ans, la Corée du sud est devenue une puissance économique. Elle a fait son entrée par la grande porte en 1996 dans le « club des riches » en adhérant à l'OCDE. Par quel chemin est passé ce pays sans ressources pour atterrir là où il est maintenant ? :

- Cinquième producteur de voitures,
- premier constructeur naval,
- deuxième fabricant de téléphones (Samsung est passé premier aux USA avant l'américain Motorola et le finlandais Nokia)
- parmi les trois plus grands sidérurgistes du monde.

En 1960, le niveau de développement de la Corée du Sud est tout à fait comparable à celui de l'Algérie. Le pays était laminé par la guerre et sans ressources, il conservait une structure féodale ainsi qu'une tradition historique d'isolement. L'amorce du développement s'est fait à partir de 1962 et pendant 30ans la croissance Coréenne gravite autour de 10%. Le Pays décide de remonter la filière industrielle vers les industries lourdes (aciérie, pétrochimie, construction navale) en s'appuyant sur une entreprise publique géante, le groupe sidérurgique Posco. La place prépondérante de Posco dans l'économie coréenne rappelle à bien des égards la position de l'ex SNS d'El Hadjar dans l'économie algérienne. Tout comme la Corée, l'Algérie avait aussi fait le pari de l'industrie. Mais la comparaison s'arrête là. La Corée avait privilégié au départ les industries de substitution à l'importation et s'est positionnée dans l'exportation. Le développement de l'industrie lourde est venu après. A la même période, notre pays a fait le choix des industries industrialisantes, c'est-à-dire l'industrie lourde qui devait conduire dans une deuxième étape au développement des industries de transformation, ce qu'on appelle la substitution aux importations. Le processus d'industrialisation n'ayant pas été mené à son terme pour des motifs internes (d'ordre politique, social, administratif...) et externes (endettement...) l'Algérie s'est déconnecté du reste du monde, la suite on la connaît, on est toujours dépendant de la rente pétrolière et l'industrie est au point mort.

L'Algérie peut-elle s'inspirer du modèle Coréen après avoir échoué dans sa tentative de construire une économie moderne fondée sur la production ?

Une nouvelle économie algérienne ne peut faire l'impasse ni sur le libéralisme, ni sur l'étatisme l'un et l'autre pouvant produire des effets positifs lorsque bien entendu, ils ne sont pas mis, comme c'est le cas aujourd'hui en confrontation.

6.4 : Cas de l'Indonésie.

Depuis deux décennies au moins, le discours économique et politique dans notre pays souligne le caractère vulnérable de l'économie nationale, trop dépendante de la rente pétrolière et gazière. Il faut sortir du tout pétrole tel est le leit motiv des décideurs. Oui mais et comment ?

L'analyse de l'expérience indonésienne est de ce point de vue pleine d'enseignement

En 1985, le pétrole et le gaz assurent à l'Indonésie 80% de ses recettes fiscales. La société Pertamina, société publique de pétrole est un Etat dans l'Etat. Plusieurs années après, les hydrocarbures ne représentaient plus que de 11% du PIB contre 30% en 1980 et l'Indonésie se retire de l'OPEP à laquelle elle a adhéré en 1962 étant incapable de respecter ses quotas. La production hydrocarbures a diminué et depuis 2004, le pays importe une partie de ses besoins en pétrole et en produits raffinés.

En 2008, l'économie Indonésienne présente un tout autre profil : les industries manufacturières représentent 27% du PIB, l'agriculture 13% et les autres services connaissent une forte croissance.

C'est le contre choc pétrolier de 1986 et l'effondrement des recettes d'exportation qui s'en est suivi qui ont contraint l'Indonésie à la mise en œuvre d'un programme de réformes économiques et financières et d'ouverture aux capitaux et investissements étrangers , notamment japonais , confirmant par là que c'est en situation de crise que les réformes ont le plus de chances de réussir.

Toutefois, l'Etat indonésien a gardé les leviers de guidage et de pilotage de l'économie. L'Etat a joué un rôle économique dans ce cadre.

L'Indonésie et en quelques années a su développer ces industries :-

-les industries manufacturières en Indonésie affichent un taux de croissance annuel moyen de 10% ;

L'autre poste de création de richesses a été l'agriculture. Les indonésiens ont semé leur pétrole avec comme objectif l'autosuffisance.

Un processus de désendettement a été engagé, les réserves de change ont augmenté. L'Indonésie pays pétrolier et gazier est parvenu à sortir son économie du tout pétrole et à changer de régime de croissance par une politique volontariste de réformes structurelles.

Nous constatons que c'est grâce à la stratégie que les Pays en question ont pu produire une sociologie politique qui crée le développement.

7: Nécessité d'un environnement économique adéquat pour la réussite de la stratégie d'entreprise et des relations bancaires en Algérie.

Une économie qui se veut ouverte doit s'engager dans un modèle de développement **basé sur une gestion stratégique** et sur une consolidation de l'économie par la formation d'entreprises championnes. Les pouvoirs publics doivent réunir les conditions nécessaires à leur émergence.

7.1 : Un climat des affaires médiocre.

Pour un pays émergent, le premier segment d'une politique de l'offre efficace est celle d'offrir aux investisseurs un bon climat d'affaires.

Le déficit d'investissement face au potentiel existant en Algérie renvoie, à un environnement des affaires qui paraît insuffisamment transparent et lisible pour les investisseurs et d'une pratique nationale des affaires qui manque de plasticité selon des rapports de la banque mondiale : **Doing Business in 2004 , 2007 et 2011**

Notamment :-

- L'accès difficile, long et aléatoire au crédit bancaire, qui pénalise les projets industriels et favorise en revanche les activités commerciales d'importation et de distribution(57)
- L'accès difficile aux assiettes du foncier industriel, source d'éviction et de niches de rentes pour certains
- La concurrence déloyale d'un secteur informel
- L'inefficacité des services publics et la bureaucratie des administrations économiques
- La corruption et les pratiques illégales

(57) : Nous rappelons également : que le paysage bancaire algérien, naguère encore si peu diversifié, tente de se doter depuis quelques années des outils nécessaires au financement de l'investissement des PME ; Les fonds de garanties ont été créés et sont opérationnels depuis quelques années. Leur démarrage s'avère cependant laborieux, et le nombre d'entreprises que compte leur portefeuille n'est pas aussi important. Le plus important d'entre eux est la caisse de garantie des crédits d'investissements aux PME (CGCI) ; toutefois, les banques ne sont pas actuellement suffisamment motivées par le nouveau dispositif.

-Contraintes liées à la lenteur du système judiciaire et à une jurisprudence inexistante dans le droit des affaires, jurisprudences qui fonde et sécurise les anticipations et les choix des entrepreneurs

-Contraintes liées à l'asymétrie de l'information (inexistante et/ou insuffisance de l'information économique et financière)

7.2 : Quelques conditions préalables.

D'une manière générale, pour faire émerger des entreprises championnes capables de s'imposer sur le marché national et à l'extérieur, il y a lieu, de lever les freins que rencontrent beaucoup d'entreprises qui n'arrivent pas à se débarrasser de leur passif invalidant au plan financier mais aussi au plan managérial, technique et de la formation. L'instabilité des règles économiques en vigueur aujourd'hui et l'ambiguïté qui les caractérisent n'assurent pas pour l'heure, un climat des affaires favorables au développement des entreprises nationales. Les problèmes de mise à niveau, les difficultés de financement, l'absence de liberté de mouvement des capitaux, d'un véritable marché financier aux normes internationales empêchent très souvent la concrétisation de tout projet visant à faire émerger des leaders nationaux. **Ces entraves constituent des freins à toute réussite de stratégie d'entreprise en Algérie.**

7.3 : Nécessité d'une action volontariste des pouvoirs publics.

Il est nécessaire que les pouvoirs publics mettent en évidence les conditions de l'émergence d'entreprises championnes en mettant des règles claires de fonctionnement des marchés, des organes de régulation, de mécanismes de financement, de mécanismes de consolidation qui permettent à l'entreprise algérienne de consolider ses capitaux et de bénéficier de financement à bon marché et pouvoir se développer. Nous notons qu'actuellement et à titre d'exemple, la difficulté pour une entreprise qui veut se développer de trouver un terrain pour installer ses machines. Elle est obligée d'aller sur le marché noir pour trouver des terrains à des prix exorbitants.

7.4 : Bâtir des entreprises compétitives en Algérie, est-ce possible ?

La transition de l'économie algérienne de l'étatisme au marché dure depuis plus de 20ans. Le résultat d'une telle situation est un coût énorme pour la nation.

Il est urgent que les choses se clarifient pour qu'enfin l'entreprise algérienne s'émancipe et joue pleinement son rôle pour le développement du pays. Il est légitime de s'interroger pour savoir si les réformes économiques produisent les effets attendus. Le rétablissement des équilibres macro-économiques est sans doute un résultat appréciable après les déséquilibres des années 80 et 90 ; **cependant, ces**

équilibres sont entretenus par les recettes des hydrocarbures et non par une production effective de la richesse.

Aussi, la question de la compétitivité de l'entreprise et celle de la diversification du système productif national se trouvent au cœur de la problématique de sortie du régime actuel de croissance dominée par la politique de la demande dopée par les recettes des hydrocarbures. Par ailleurs, l'investissement des entreprises hors hydrocarbures ne représente qu'environ 7% du total des investissements. Mais l'horizon de la fin des exportations des hydrocarbures se profile autour de 2020/2025 d'après certains spécialistes. **Quel serait alors l'alternative**

pour l'exportation d'hydrocarbures lorsqu'on relève la parfaite corrélation qui existe entre dépenses publiques, taux de croissance et prix du baril de pétrole ?

Car ce dernier détermine tout le reste. Donc, placer l'entreprise au cœur de la politique de développement économique pour en faire le moteur de la croissance est le chemin le plus adéquat.

L'économie algérienne se caractérise par l'existence d'entreprises peu nombreuses, de petite taille, faiblement compétitives et peu innovantes. Et celles qui émergent ne se développent pas suffisamment pour devenir des champions et entraîner les autres.

Dans ce tableau, la seule politique capable de transformer les conditions d'émergence d'entreprises compétitives est celle d'une rupture dans la logique de fonctionnement du système économique. Cette rupture devra s'opérer dans plusieurs domaines (58)

7.4.1 : Les ruptures à mettre en œuvre pour une efficacité accrue de l'entreprise.

-La rupture du lien ombilical entre la logique de l'économie de production et les recettes des hydrocarbures

- La reconfiguration du cadre institutionnel en place
- La mise en place d'une véritable réforme institutionnelle autour des gouvernances et de régulation.

(58) voir à ce sujet : le livre blanc sur l'entreprise, la contribution du professeur A. Lamiri : Quotidien national d'information ; Liberté du 20/6/2012.

- Déconnecter l'économie des recettes des hydrocarbures. Il ne s'agit pas de faire un secteur non concerné par le développement du pays, **mais de neutraliser les effets pervers d'une rente qui inhibe toute initiative et produit une insouciance systémique de bâtir une économie compétitive**

7.4.2 : Mettre fin à la confusion des rôles et des responsabilités

L'Etat, le marché et l'entreprise sont les éléments constitutifs de toute organisation économique moderne. Ce qui est discutable, ce sont les formes d'articulation entre les trois, c'est ce qu'on appelle la régulation. Quels sont-les rôles de chacun ? **A l'exécutif de définir les règles du jeu, au marché d'offrir le terrain du jeu et aux entreprises de produire les biens et services.**

Les règles du jeu sont les institutions, la législation, les incitations et d'une façon générale toutes les normes. Plus ces règles du jeu sont simples, transparentes et stables et plus les acteurs seront productifs. Et inversement, lorsque les règles du jeu sont opaques, instables et compliquées, les acteurs cherchent à les contourner (sphère informelle) et à les détourner (corruption).

. L'Etat n'a pas vocation à devenir entrepreneur et l'entrepreneur n'a pas vocation à devenir régulateur. Si l'Etat produit une bonne régulation, les entreprises produisent de la croissance. **Aussi, pour mettre fin à cette confusion, la gestion stratégique s'avère indispensable.**

7.4.3 : La contribution de l'industrialisation dans le développement

Lorsque l'industrialisation contribue à créer d'autres industries et enfin de parcours à opérer une substitution aux importations, elle agit pour mettre en œuvre la dynamique du développement du Pays. Cependant,

des conditions drastiques pour qu'un processus d'industrialisation se

transforme en développement nécessite **la prédominance de la gestion stratégique** à travers la plus exigeante des conditions : l'efficacité

managériale. Il faut deux types de technologies pour développer un pays :-

-Une technologie hard qui est matérialisé par les équipements de production, les matières premières, les Tic

- Une technologie soft qui se résume en un mot : la stratégie ou le management moderne est roi.

Une industrie peut ruiner ou développer un pays par le processus de création ou de destruction de richesses. Il ya beaucoup de conditions pour qu'une industrialisation crée une dynamique de développement : la protection de l'environnement, des ressources communes, du cadre de vie, des autres secteurs économiques. L'industrie doit également payer des taxes car elle utilise les biens de la collectivité (route, éclairage public....) De surcroit, elle doit produire un out put dont la valeur est supérieure à l'input pour la nation et utiliser une partie de son surplus pour créer d'autres entreprises et d'autres emplois. L'orsqu'elle cesse de le faire, elle a un besoin chronique d'assistance financière de l'Etat, elle détruit des ressources au lieu d'en créer, car elle empêche les pouvoirs publics d'utiliser l'argent des assainissements pour créer des dizaines de PME/PMI et des milliers d'emplois ; Si une entreprise crée des dizaines d'autres et donne des ressources à l'Etat pour en créer davantage, elle est industrialisante. Si elle survit grâce aux injections perpétuelles de ressources publiques, elle est désindustrialisante.

Sur un autre registre également, **la relation banque-entreprise doit être basée sur une gestion stratégique notamment dans l'amélioration de la gouvernance des banques publiques ; la nécessité de l'ouverture du système bancaire à de nouveaux acteurs** pour augmenter la concurrence, l'élimination des situations de rente. Outre la gouvernance des banques, l'effort devrait également se concentrer sur la mise en place des conditions pour que la gestion des risques se développe et, notamment la disponibilité de l'information financière. Une nécessité absolue dans le cadre de la relation banque –entreprise en Algérie.

Conclusion du chapitre II.

La situation particulière de l'Algérie ne milite nullement à notre avis en faveur d'une libération totale et rapide de notre commerce extérieur, or le contraire a été appliqué, l'ouverture a été à notre sens, trop rapide même. Il fallait, mettre en place le perfectionnement du cadre institutionnel et les instruments de régulation et qui devaient constituer un préalable à la libération progressive de notre commerce extérieur. Rien n'a été fait dans ce sens, ce qui a produit une ouverture non judicieuse et non programmée de notre économie et qui a conduit tout simplement à l'instauration d'une économie de bazar. L'ouverture aurait du être pensée en fonction de nos objectifs économiques. Il fallait privilégier tout ce qui pouvait soutenir la croissance et donc favoriser la création d'emploi.

Donc face à la concurrence étrangère, la mise à niveau des entreprises est nécessaire.

La mise à niveau devra concerner toutes les fonctions de l'entreprise, dans le but d'apporter des solutions pratiques, principalement à la gestion de la qualité, au marketing, à la maîtrise des coûts et aux ressources humaines.

Cependant, peut-on faire face à la mondialisation sans stratégies d'entreprise ?

L'ouverture sur le marché mondial expose donc les entreprises algériennes à une concurrence de plus en plus sévère. Aussi, il est maintenant plus que jamais nécessaire pour l'entreprise de devenir ou de demeurer forte afin de pouvoir assumer sa continuité et son développement. Il est donc impératif de connaître les évolutions du contexte économique et social de l'environnement, de la concurrence, afin de mieux s'adapter aux défis auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées. Ainsi, la stratégie d'entreprise demeure dans ces conditions la solution adéquate.

Il s'agit de la compétitivité d'une économie dans le contexte du libre échange de laquelle découle la problématique de la relation entre la formation d'une industrie et le libre commerce international. Les effets d'impacts négatifs, voire dévastateurs, des formes de libération du commerce extérieur sur le système industriel national en formation ne peuvent être imputés uniquement à l'entrée en Algérie dans les zones de libre échange dont la plus discutée est celle sanctionnée par l'accord d'association avec l'UE

L'ouverture de l'économie engagée bien avant par pallier allant en s'accroissant, est parmi les facteurs déterminants de la désindustrialisation et de la perte de compétitivité qui sont un fait

majeur de ces 25 années. Quant aux effets de l'intégration dans les zones de libre-échange, les résultats sont médiocres.

Après plus de deux années de consultations, l'Algérie et UE sont parvenus à un accord sur la révision du calendrier du démantèlement tarifaire de l'accord d'association. Le nouveau calendrier prévoit un report jusqu'en 2020 de la levée des barrières tarifaires pour une large gamme de produits industriels par notre pays. Cet accord peut constituer une nouvelle chance pour l'Algérie qu'il convient de fructifier et de mettre à profit pour la mise à niveau des entreprises et de se préparer à la concurrence imposée par la création de la zone de libre échange. Ce programme de mise à niveau d'un montant de 386 milliards de DA décidé par les pouvoirs publics pour la période 2012-2014 traduit sans nul doute une volonté de l'Etat d'appuyer l'entreprise dans son développement afin de lui permettre de faire face aux menaces et de relever les défis auxquels elle est aujourd'hui. Toutefois, ce programme ambitieux auquel le gouvernement a donné son feu vert accuse un retard important. Les aides de l'Etat pouvant atteindre 20 millions de DA selon la taille de l'entreprise. Ces financements sont destinés à payer notamment les diagnostics des systèmes de management et de production, la certification de la qualité des produits ainsi que l'acquisition de nouveaux équipements de production. Malgré les mesures prises par les pouvoirs publics au cours de ces dernières années pour booster l'entrepreneuriat et la création d'emplois, un décalage important est observé entre les intentions affichées et les résultats obtenus sur le terrain ; cela à notre sens est du à diverses contraintes notamment aux contradictions relevées qui freinent l'entreprise de production et favorisent les commerces en tous genres et à l'absence d'une évaluation objective de la situation économique qui aurait permis d'en tirer les enseignements utiles et d'y apporter en connaissance de cause les ajustements et les corrections nécessaires. Le gap de compétitivité qu'accusent les entreprises algériennes par rapport aux concurrents étrangers est important et nourrit un malaise permanent au sein du monde productif qui vit sous la menace d'une reconversion des activités ou d'une disparition pure et simple. L'urgence de faire émerger des champions capables de tirer l'économie algérienne vers le haut, des entreprises compétitives qui récupèrent leurs parts de marchés intérieurs et qui engagent la bataille de la conquête de débouchés extérieurs est plus que nécessaire.. On assiste à une chute énorme sur 25ans de la production industrielle en Algérie surtout à partir

de 1986. L'industrie privée n'a pas compensé la chute globale de l'industrie publique. Pourquoi cette chute. Peut-être a-t-on sous estimé le démantèlement tarifaire qui s'est effectué ces dernières années ; l'Algérie s'est retrouvée en 2007 parmi les Pays qui protègent le **moins** leur industrie. On a également sous estimé la stratégie de certaines multinationales qui ne voient pas d'un bon œil le développement de certaines industries.

Il est certain que la mondialisation a marginalisé de nombreux Pays en développement qui souffrent aujourd'hui du déclin de leurs revenus et de l'accroissement de la pauvreté, en Afrique notamment. Pourtant, cela ne devrait pas servir de prétexte à l'inertie ; pour ne pas entreprendre les nécessaires réformes si l'on veut profiter des opportunités offertes par la mondialisation, comme le prouvent d'autres expériences, plus heureuses. L'histoire des « tigres asiatiques » montre que les stratégies de développement tournées vers l'extérieur et reposant sur la diversification des exportations stimulent non seulement l'emploi et le revenu, mais aussi les interactions avec l'étranger, ce qui se traduit par des entrées plus importantes de capitaux et d'investissement et par un surcroît de compétences et de formation du capital humain. Ainsi, des milliards de personnes sont parvenus à transformer leur abondante main d'œuvre, en avantage comparatif pour l'essor de leurs secteurs industriels et des services. Le cas de la Chine constitue un bel exemple en ce domaine. Ce Pays a atteint des taux de croissance élevés grâce à la mondialisation. Une augmentation forte et continue de la productivité, de la compétitivité a donné un véritable élan à la croissance Chinoise.

Dans le modèle de croissance de la Chine, la force motrice est l'offre : les profits sont réinvestis, ce qui accroît la production bien plus vite que la consommation, et la différence est exportée. Les réformes axées sur le marché ont permis à ce grand Pays le développement de la productivité. Le succès de ces réformes est dû, au moins en partie, à l'approche gradualiste qui a été adoptée et à une gestion stratégique. La mondialisation réalité inévitable aujourd'hui, peut permettre aux pays en développement de réaliser des étapes importantes de leur développement comme elle peut les rendre encore plus dépendants et plus vulnérables. Toutefois, il est nécessaire que les économies en développement puissent adopter une bonne préparation pour relever le défi de la mondialisation.

Cependant, comme le souligne J.E. Stiglitz « La mondialisation, peut être une force bénéfique, capable d'enrichir chaque habitant de la planète. Mais je suis convaincu pour qu'elle le fasse, la façon dont on l'a gérée doit être radicalement revue »

« Cela dit, les pays pour lesquels elle a été le plus profitable ont été ceux qui ont pris eux-mêmes leur destin en main et ont compris le rôle que peut jouer l'Etat dans le développement : ils ne s'en sont pas remis à l'idée d'un marché autorégulateur qui résoudrait seul les problèmes qu'il crée ». (59)

L'Etat a réalisé des efforts colossaux dans les infrastructures et autres : écoles, logements, etc. Mais les retombées et les performances sont considérées comme faibles. Malgré des atouts réels et importants, le chemin du développement reste parsemé de difficultés car comme le soulignent avec force de nombreux économistes et principalement Douglas North, prix Nobel de sciences économiques : » « le développement ne peut pas se réaliser ; malgré les efforts, sans institutions adéquates et les institutions sont pour lui, l'ensemble des règles formelles et des normes informelles et des moyens mis en œuvre pour les faire respecter. »

Dans cette mission particulière de l'Etat d'apporter des changements, on s'interroge du rôle et de la place de nos banques dans le financement de l'économie : Sont-elles à bout de souffle devant la gravité de l'expansion du commerce de l'importation aux dépens de l'exportation, lorsque l'on sait près de 70% de nos revenus provenant de la rente pétrolières en devises fortes financent les importations, et que près de 45% de la masse monétaire est dans les circuits du commerce informel et par conséquent échappe à nos banques ? Elles sont censées s'adapter avec les outils du management moderne. Il semble désormais établi **que si le** financement via les banques publiques n'évolue pas, on peut craindre la grande crise économique et sociale du Pays sachant que 90% de crédits relèvent des banques publiques.

Aussi, Que doit-on financer : l'usine ou le Kiwi ?

Existe-t-il réellement une offre nationale de substitution qui pourrait faire face à la réduction des importations ou notre dépendance vie-à-vis de l'extérieur ?

Combien sont-ils les importateurs dotés d'une vraie organisation managériale ?

Alors, que manque-t-il aujourd'hui à l'Algérie pour être ce Pays émergent ? Même à l'ère de la mondialisation, un projet, soutenu par une ambition et un sentiment national vidé du chauvinisme destructeur, n'est guère démodé. Bien au contraire, comme le montrent tous les pays qui ont précédé l'Algérie dans la voie du développement ou ceux qui aspirent à jouer un rôle sur la scène internationale. Plus que jamais, il ya une nécessité vitale et urgente pour l'Algérie d'avoir une ambition.

Toutefois, cette ambition ne saurait être effective sans une culture de la gestion stratégique.

(59) J E. Stiglitz (prix Nobel d'économie): la grande désillusion ; traduit de l'Anglais (Américain) par Paul Chemla, Editions Fayard, Paris ; 2002, pp80-90.

CHAPITRE III : Les perspectives en matière de stratégie d'entreprise et relations banque-entreprise en Algérie

Après avoir mis en relief dans le chapitre II les entreprises algériennes face aux défis de la mondialisation. L'idée principale qui se dégage dans ce chapitre est la suivante :

La signature de l'accord d'association avec l'U.E. et la future adhésion du pays à l'OMC devrait inciter les dirigeants d'entreprises privées ou publiques à accélérer le processus de mises à niveau de leurs sociétés et mettre en place une stratégie capable de concurrencer les produits des entreprises étrangères et mettre en place une gestion stratégique afin que les relations entre la banque et l'entreprise en Algérie soient harmonieuses.

Le chapitre III s'intéresse donc aux perspectives stratégiques de l'entreprise algérienne et les relations bancaires.

Les sections qui suivent mettent en évidence les perspectives en question.

1 : Le développement des ressources humaines en Algérie : Un chantier vital pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises et mettre l'économie sur le chemin de la croissance hors hydrocarbures.

Cette section s'intéresse à la formation managériale moderne nécessaire à toute stratégie d'entreprise. **Peut-on parler de stratégie sans une formation managériale moderne ?**

Le management en tant que culture de gestion visant à l'usage optimal des moyens de production de l'entreprise est imposé par l'environnement institutionnel, politique et social, ce n'est pas seulement une addition de techniques neutres choisies en toute liberté par le manager et valides dans tous les contextes économiques et sociaux et sous tous les cieux.

En effet, avant de se lancer dans le processus de réflexion stratégique qui nécessite la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise, il y a lieu de réhabiliter le rôle stratégique des ressources humaines.

Il faut reconnaître que l'entreprise publique algérienne, même autonome, recevait peu de signaux de son environnement, l'incitant à utiliser au mieux ses ressources internes pour survivre, mais également pour mériter le statut social qu'impose son rôle utile de producteur de biens nécessaires à la communauté. Incrustée dans une gangue légaliste à la fois confuse et capricieuse, cette entreprise n'a pas pu développer en elle, cette culture managériale, qui fait la fierté et la distinction des entreprises des pays industrialisés, où se sont conçues développées et épanouies les techniques managériales. En effet, la culture du risque du défi, de l'innovation et de la rigueur n'a pas fleuri dans nos entreprises, malgré les sommes importantes consacrées à la formation des managers.

L'entreprise algérienne dans son ensemble peut-elle continuer à se passer de l'esprit de management ?

1.1 :La formation managériale moderne :un impératif absolu pour la réussite de la stratégie d'entreprise en Algérie.

Les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. En Algérie, les ressources nationales allouées au développement humain de même que son management qualitatif sont loin d'être satisfaisants. Ceci explique la faiblesse et la stagnation de la productivité dans notre pays. Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le financement de l'économie productive.

En Algérie, l'analyse macro et microéconomique révèle trois mythes qu'il faut remettre en cause, circonscrire et dépasser pour espérer dégager des améliorations substantielles :-

- Le premier consiste à dire que notre Pays qui dépense quantitativement beaucoup pour le développement des ressources humaines
 - Le second stipule que nous formons des ressources humaines de qualité, puisque nombreux sont ceux qui réussissent à l'étranger
 - Le troisième consiste à dire que tout est perdu, puisque la refondation des qualifications humaines nécessite des décennies, voire plus d'un siècle.
- Concernant le volume des dépenses, les statistiques de l'UNESCO et de plusieurs organismes internationaux soulignent :-

- La France, les USA et la Corée du Sud dépensent plus de 6% de leur PIB pour les divers secteurs d'éducation. Si l'on incluait les dépenses privées, on arriverait facilement à 8%. L'Algérie consacre 4,5% de son PIB à l'éducation.

-Le mythe partagé qui stipule que le niveau de qualité est appréciable est aussi à reconsidérer sérieusement. Lors des différentes études effectuées auprès des firmes multinationales installées en Algérie qui avaient étudié l'environnement des affaires pour s'y implanter, le facteur le plus souvent cité comme repoussoir est la qualité des ressources humaines (managers, comptables, ingénieurs, techniciens et ouvriers spécialisés). Ceux qui réussissent à l'étranger sont une minorité, qui souvent se forment en dehors des institutions éducatives officielles et ne deviennent compétitifs à l'étranger qu'après des recyclages laborieux.

- La troisième chimère qui consiste à dire que tout est perdu, qu'il nous faudrait des siècles pour tout reconstruire. Tel n'est pas le cas : la Pologne, la Chine et d'autres pays viennent de nous administrer une belle leçon en la matière. Ils ont recyclé pratiquement toutes les ressources humaines opérationnelles en quelques années, en plus de moderniser rapidement en profondeur leur système éducatif pour mieux prendre en charge les futures générations.

1.2: Nécessité d'une politique de formation de nouveaux managers en Algérie

Une politique de formation en général doit répondre à deux objectifs :-

- Permettre d'adapter les agents de l'entreprise aux changements structurels et aux modifications de travail impliquées par les évolutions technologiques, sociales, économiques, ...etc ;
- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise d'une part, d'autre part mettre en œuvre la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Aussi, les besoins peuvent être induits par trois sources distinctes :-

- Les projets de l'organisation,
- Le niveau réel des individus face au manque à combler.

Les choix peuvent toucher différents aspects :-

- Population concernée,
- Objectifs de la formation,
- Budget, modalités, ...etc.

- Les attentes conscientes des individus,

1.3 : la problématique de la formation au management en Algérie.

Grosso modo, la formation en management vise à développer chez les cadres des aptitudes particulières : prise de décision, aptitude à diriger, capacité à s'exprimer

clairement, autorité sur les hommes, mobilité et capacité de synthèse, ...etc. Il serait difficile à notre avis, d'en établir une liste exhaustive. De ce fait, la formation au management en entreprise est un processus global agissant à la fois sur le savoir, et le savoir-faire de chaque individu formé individuellement.

Sur le plan purement pédagogique, la formation permanente des managers se transforme fortement. Quatre évolutions ont émergé :-

- La formation du manager est préférée à la formation au management,
- L'approche intégrée du management se substitue de plus en plus à l'approche parcellisée, structurée par fonctions,
- Les entreprises demandent chaque jour davantage de formation au savoir faire codifiable, et au savoir être,
- La formation-action s'impose de plus en plus au détriment de la pédagogie traditionnelle.

En Algérie, il faut que les institutions publiques et les entreprises adoptent de nouveaux styles de management. Rien ne sert de qualifier hautement ses ressources humaines et les injecter dans des institutions sous-gérées. Nous produirons alors des frustrations et des conflits au lieu d'améliorer les performances.

Tant que le retard dans le domaine des ressources humaines perdure, aucune stratégie économique ne peut nous permettre de décoller. Nous sommes encore une économie qui ne sait pas transformer la rente en richesse nationale durable.

En économie, les phénomènes de rattrapage permettent des accélérations formidables. La Corée du Sud a rattrapé en quarante années plus d'un siècle de retard. Ceci demeure possible, mais les préalables sont nombreux. Il est absolument vital et urgent de concevoir un plan Marshall de mise à niveau de nos ressources humaines dans deux directions : recycler l'ensemble des citoyens opérationnels, et moderniser l'ingénierie pédagogique afin de rehausser les standards de formation au rang mondial.

Quelle vision pour une gestion des ressources humaines en Algérie ? L'Algérie est un pays riche, entendons nous dire. C'est juste, mais de quoi est-elle riche ? de ses ressources naturelles certes. Mais l'est-elle de ses ressources humaines ? Autrement dit, dispose-t-elle de ces qualités de la force de travail qu'on appelle des qualifications ?

Pour donner à l'entreprise des capacités de réponses stratégiques et de modification structurelle. Il faut une planification de la relève et une stimulation de l'entrepreneurship interne. Lorsque s'élabore un plan stratégique, l'absence de gestionnaires des ressources humaines a souvent comme conséquence l'élaboration de plans fonctionnels incohérents. Par quelles méthodes les managers peuvent-ils alors susciter un climat propice à l'entrepreneurship ?

D'un autre côté, il apparaît clairement que le salaire doit être professionnalisé. Il ne peut plus se déterminer comme une récompense liée à la redistribution de la rente pétrolière ou un instrument de justice sociale.

Un système de rémunération doit être conçu pour stimuler la croissance. Or, la gestion de la masse salariale est devenue une contrainte difficile à assumer notamment par l'entreprise publique. D'une part, parce qu'elle a été rattachée à un mode administratif de rémunération et d'autre part, d'occulter toute velléité de performance.

S'il s'agissait de traiter le niveau de la performance, la littérature sur le management offre à ce propos quelques réponses. Cependant, les verrous de la performance sont tellement nombreux et si profondément ancrés dans les pratiques de travail, qu'il sera difficile d'introduire le mode de rémunération capitaliste du travail. Citons quelques-uns des verrous qu'a intronisés le mode de rémunération socialiste :-

- Une gestion improvisée et informelle des espaces de qualification,
- Une profusion inconsidérée des procédures bureaucratiques et un comportement administratif excessif
- Un système de contrôle qui exclut l'évaluation.

Il s'agit de rétablir une forme d'harmonie entre l'homme et le travail et entre l'homme et l'organisation.

1.4 : De la formation au management à la formation du manager

De plus en plus les participants aux programmes de formation préfèrent comprendre, en quoi consiste leur rôle de manager que de recevoir des connaissances. Cette tendance se manifeste globalement de trois façons :

- Les managers sont en quête d'une aide à la structuration des connaissances qu'ils possèdent déjà, mais qu'ils ressentent comme désordonnées, ainsi qu'une actualisation et une mise en perspective de ces connaissances en terme de savoir et de savoir faire,
- Les participants exigent de plus en plus de leurs programmes de formation, c'est qu'ils les aident à mieux comprendre leur propre relation avec l'entreprise et leur unité d'appartenance,
- De plus en plus d'entreprises privilégient les formations intra-entreprises, ce qui permet une meilleure adéquation entre le contenu des enseignements et les rôles de leurs cadres dans l'entreprise.

La formation au management s'intéresse essentiellement au savoir et au savoir-faire. Le savoir est identifié aux connaissances, le savoir-faire aux compétences pratiques et le savoir être à la capacité à être en relation harmonieuse avec les composantes de son environnement de travail.

Toutefois, l'intéressement au savoir et au savoir-faire est soumis à de fortes critiques, les connaissances traditionnelles en management sont de plus en plus remises en cause, le savoir faire quant à lui s'est presque exclusivement intéressé à ce qui est codifiable. A côté de ce savoir faire codifiable émerge de plus en plus dans le management le savoir faire non codifiable comme par exemple détecter l'insupportable en matière de négociation, sentir la dégradation d'une ambiance de travail ou repérer une rupture prochaine sur un marché.

Il est utile de souligner que le savoir-faire non codifiable est très important dans l'exercice du management. La question qui se pose : est-il possible de l'enseigner ?

Plusieurs lacunes apparaissent également dans l'enseignement du management, il s'agit entre autres de :-

- La formation qui ignore le savoir être ou n'en appréhende qu'une partie.

En Algérie, la culture du management reste encore un besoin pressant dans la mesure où l'école algérienne n'a pas intégré suffisamment cette dimension dans ses enseignements.

1.5 : Quelques réflexions sur la formation au management en Algérie dans le cadre de la stratégie d'entreprise.

Tout le monde convient aujourd'hui que le succès de l'entreprise dépend de la qualité de ses hommes et de la manière dont ils sont motivés et mobilisés.

La formation en gestion a connu des développements importants, car les entreprises y ont vu un moyen privilégié pour s'adapter, se moderniser et accéder à la performance, si ce n'est à l'excellence.

Aussi, sous l'impulsion de la demande des entreprises et/ou de leurs organisations professionnelles, la plupart des pays ont adopté le modèle américain des "business schools". Il s'en est suivi alors, un foisonnement de systèmes et de techniques développés par les grandes écoles, les écoles de commerce, les universités et les organisations professionnels. Aujourd'hui, les "business schools" sont accusés de dispenser des enseignements trop formels et éloignés des réalités de l'entreprise.

Ce débat, à notre avis, est encore plus d'actualité chez nous, qui sortons d'un système de gestion administré et qui visons la rentabilité et l'efficacité dans les délais les plus brefs, alors que le pays ne dispose pas d'un important vivier de gestionnaires rompus aux techniques du management moderne.

1.6: La formation en gestion et sa prise en charge en Algérie

L'expansion des activités économiques dans les prochaines années et la sortie en nombre croissant de cadres du système de formation supérieur entraîneront une augmentation constante de cet effectif, constituant la clientèle potentielle du système de formation en gestion, œuvrant en dehors de l'université.

Les besoins en formation, prendront les formes diverses suivantes :-

- La formation de longue durée dans le cadre de programmes professionnels,
- Le perfectionnement dans les sessions de courte durée portant sur les différentes fonctions de gestion et les questions d'actualité en économie et en gestion,
- L'initiative aux disciplines et fonctions de la gestion et de l'économie dans des cycles de courte, et moyenne durées.

La prise en charge des besoins en matière de management en Algérie est actuellement assurée par des institutions publiques et privées qui diffèrent par la vocation, l'expérience et la capacité.

Aussi, dans le secteur privé et à la faveur de l'évolution de l'environnement économique, beaucoup de bureaux d'études ou d'instituts se sont créés et se sont spécialisés dans le domaine.

Toutefois, ne faut t-il pas craindre à ce niveau un sérieux problème d'éthique et de déontologie ?

2 : La refonte du système de l'enseignement supérieur : condition

sine qua non pour l'émergence d'un management efficient.

La faiblesse de son management constitue l'une des plus graves contraintes à laquelle l'entreprise algérienne doit faire face. Qu'elle soit publique ou privée, son histoire ne lui a pas permis de bâtir des compétences managériales à la hauteur des exigences de compétitivité d'aujourd'hui. La faiblesse du management de l'entreprise algérienne la rend particulièrement fragile, incapable de se positionner solidement sur les marchés concurrentiels. Surmonter cette difficulté passe par la remise en question du dispositif actuel de formation en gestion. En effet, la réforme de l'enseignement supérieur doit constituer la priorité, l'urgence dans l'ordonnancement des réformes nationales, pour diverses raisons :

- Les Pays qui ont réussi leurs transitions ou leur développement (Malaisie, Brésil, Chine...) ont d'abord modernisé leur appareil de formation supérieur ; à l'instar des meilleurs du monde
- Le secteur de l'enseignement supérieur est appelé à former au niveau des standards internationaux les futures générations, mais également à recycler l'ensemble des personnes en activité, dans tous les secteurs.
-

- L'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce aux capacités intellectuelles des américains que les USA sont devenus la première puissance du monde.

Aussi ; les pouvoirs publics doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible. Dans ce cadre, une stratégie doit être mise en œuvre pour permettre à ce secteur d'être à la hauteur. Aucune stratégie industrielle, financière, agricole, ou autres ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales.

2.1 : L'exemple Chinois.

Coincitant avec les réformes économiques lancées à la fin des années 80, la Chine a connu une véritable explosion d'initiatives qui ont totalement transformé son système de formation en Gestion. La Chine disposait d'un système d'enseignement ultra centralisé, peu tourné vers les besoins de l'économie. A partir des années 90, dans le sillage des grandes réformes entreprises par Deng Xiao Ping, la Chine a décidé de modifier profondément son système d'enseignement supérieur. La ligne directrice de ces réformes a consisté à adapter le système d'enseignement supérieur aux besoins de l'économie chinoise, engagée elle-même dans des réformes majeures. Quatre grands principes émergent dans les transformations engagées par les Chinois :

- Abandon du système monolithique qui caractérisait l'organisation et le statut des universités : A la place d'un modèle unique, appliqué à l'ensemble des universités, on a vu surgir progressivement plusieurs modèles. L'un des modèles a consisté à ériger des universités d'excellence (élites universitaires) destinées à rivaliser avec les meilleures universités du monde.
- Une plus grande autonomie qui permet aux universités de lancer des initiatives correspondant mieux à leurs besoins.
- Introduction progressive du financement de l'enseignement par les étudiants : compte du nombre des universités, la question de leur financement devenait cruciale. C'est ce qui a amené les Chinois à prévoir dans les transformations lancées, la contribution des étudiants aux frais de fonctionnement. C'est la aussi, un tabou qui a sauté.
- Ouverture de l'enseignement supérieur au secteur privé : C'est en 1999 que les autorités chinoises ont décidé d'autoriser le secteur privé à investir dans l'enseignement supérieur pour faire face aux besoins de l'économie. En 2003, le gouvernement Chinois a autorisé le partenariat entre les institutions privées et les universités publiques. Les succès économiques extraordinaires de la Chine tiennent beaucoup à ces transformations dans le système d'enseignement supérieur. Parce qu'il fallait donner aux entreprises les compétences nécessaires pour assurer leur fonctionnement et leur développement technologiques.

En 1991, lorsque le premier programme MBA a été lancé en Chine, seuls 90 étudiants y étaient inscrits. En 2011, plus de 25000 étudiants sont sortis avec un MBA issus de plus de 250 business schools à travers le Pays, sans compter les milliers d'autres inscrits dans des business schools nord-américaines et européennes. Cet effort, qui est loin de se relâcher est le résultat d'une politique vigoureuse des autorités chinoises pour faire face à l'un des plus grands challenges de leur économie.

Ce Pays dispose de plus de plusieurs universités totalement privées, classées parmi les mieux cotées du pays. La plupart des grandes business schools mondiales (Harvard, Wharton, HEC-PARIS, Stanford.....) ont, soit créé des joints-ventures avec des universités publiques

chinoises., soit délocalisé des programmes de management particuliers.

Le classement mondial des MBA du Financial Times pour 2012 place la Hong Kong UST Business School à la 10 position et la CEIBS de Shanghai à la 24 devantant même des business schools aussi célèbres que L'ESADE de Barcelone, Bocconi de Milan ou la Cranfield School of management en Angleterre. L'université publique Tsinghua de Pékin a trois prix Nobel d'économie étrangers parmi son corps professoral. L'actuel recteur de la CEIBS de Shanghai, un Anglais n'est autre que l'ancien doyen de la London Business School, puis vice Doyen de la Harvard Business School. (60)

2.2 : Que faut-il faire en Algérie ?

A l'instar de ce que la Chine a engagé pour réussir sa transition économique, l'Algérie devra obligatoirement lancer des réformes nécessaires pour fournir aux entreprises les compétences indispensables à leur essor. C'est là probablement l'un des chantiers les plus urgents pour préparer ce qu'on appelle l'après-pétrole. Aussi, trois grandes directions devront être prises :-

- Se débarrasser au plus vite du caractère monolithique de notre système de formation supérieur, hyper centralisé, qui n'accorde aucune autonomie aux établissements.
- Mettre en place un cadre réglementaire qui autorise la constitution de véritables joint-ventures avec des business schools international.
- Ouvrir de façon effective l'enseignement supérieur à l'initiative privée

Le secteur privé devrait être encouragé pour participer à l'effort général en apportant ses capacités d'initiative et ses capitaux. La réussite des entreprises algériennes est conditionnée pour une large part par le succès de ces transformations.

A côté des réformes que l'université algérienne devra mener en priorité, d'autres mesures devront accompagner le processus de renforcement du management de l'entreprise algérienne. Parmi celles –ci trois paraissent essentielles :-

-Il s'agit de créer un cadre propice à l'investissement étranger. L'objectif visé, c'est de pouvoir attirer les compétences managériales qui vont créer un effet de catalyse sur le marché des compétences. Car plus que la technologie qui devient une marchandise facile à acquérir, ce sont les bonnes pratiques de management portées par les entreprises leaders dans leur secteur qui font aujourd'hui l'excellence ;

-Il faudra généraliser les partenariats entre l'université et l'entreprise ;

(60) voir à ce sujet : Smail Seghir ; Livre blanc sur l'entreprise : Quotidien national d'information Liberté du 20 juin 2012.

- Il s'agit de créer un cadre propice à l'investissement étranger. L'objectif visé, c'est de pouvoir attirer les compétences managériales qui vont créer un effet de catalyse sur le marché des compétences. Car plus que la technologie qui devient une marchandise facile à acquérir, ce sont les bonnes pratiques de management portées par les entreprises leaders dans leur secteur qui font aujourd'hui l'excellence ;
- Il faudra généraliser les partenariats entre l'université et l'entreprise ;
- Encourager l'émergence de médiateurs professionnels du marché des compétences (chasseurs de têtes et agences de recrutement) sans lesquels la jonction entre l'offre et la demande restera faible.

Quant au cas particulier de l'entreprise publique, celle-ci devra obligatoirement voir son mode de gouvernance totalement changé. Si on considère opportun de maintenir l'intervention de l'Etat dans certains secteurs de l'économie marchande, il est alors indispensable de doter les entreprises publiques d'un management de type privé, c'est-à-dire un management qui reconnaît pleinement la notion de risque dans la gestion. On devra faire appel à des managers professionnels qui seront jugés uniquement sur leurs performances managériales et sanctionnés en conséquence.

2.3 : L'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités

économiques.

L'examen des stratégies adoptées par les Pays émergents à croissance durable révèle que ces dernières ont réservé une place importante à l'intelligence économique et aux médias dont la forte implication a été à l'origine de nouvelles formes de stratégies et de pratiques industrielles et commerciales (anticipation sur les produits ou services et de conquêtes de marchés extérieurs)

La situation qui prévaut en Algérie, tous secteurs confondus, révèle que **l'économie fondée sur la connaissance (EFC)** évolue dans un contexte qui accorde encore peu d'importance à l'analyse et au traitement des causes profondes de son retard. La réflexion sur ce sujet devrait commencer par l'identification et le traitement des inerties qui font que les composantes productives d'une part, scientifiques et technologiques d'autre part se côtoient sans passerelles consolidées et donc sans véritable synergie. (61)

La contrainte principale identifiée réside dans la faible émergence de la demande en innovation de la part des entreprises. **(La récente création d'une structure d'intelligence économique au sein du Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement est à relever à cet égard)**

Aussi, la promotion compétitive du secteur productif ne saurait être assurée en l'absence d'un plan d'actions à moyen et long terme conçu par les entreprises, dûment validé par les pouvoirs publics et la communauté scientifique et universitaire aux fins de soutien financier public d'une part et d'accompagnement scientifique d'autre part.

(61) Sur ce sujet ; Voir également : la contribution d'A. Rouadjia : Repenser l'université ou notre manière de voir et d'agir. Quotidien national d'information El Watan du 16 juin 2012.

2.3.1 : L'EFC un défi politique et social : nécessité d'une prise en charge commune de l'EFC par les systèmes d'éducation et de formation et les acteurs économiques et sociaux.

Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques en Algérie doivent prendre en considération la combinaison et l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels.

A ce titre les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après –demain avec les emplois qui vont avec.

C'est pour cette raison que cette dimension devra d'abord être intégrée très en amont à la politique de l'éducation et de la formation des pouvoirs publics en tant que composante essentielle disposant d'instruments appropriés.

L'EFC doit concerner tous les segments des activités et tous les métiers. Les entreprises sont appelées à investir davantage dans l'acquisition du savoir technologique et la recherche appliquée, en ayant recours aux capacités existantes dans les centres de recherche et les universités. Les pouvoirs publics sont appelés, en tant que puissance publique, à jouer un rôle incitatif dans la promotion et le soutien du développement des relations entreprises-recherche.

La mise à niveau des entreprises doit concerner à la fois l'appareil productif et les ressources humaines de plus en plus qualifiées pour y relever leur niveau technique (maîtrise de l'informatique) et managériale (langues étrangères, techniques de communication et de marketing

La mise en place de structures de planification et de prospective, de veille technologique s'impose également, dans la mesure où elles sont à l'EFC ce que les plans de bataille sont aux états major. La planification et la programmation trouvent leur pleine signification dès lors que l'anticipation et la projection vers le futur sont prises en compte

2.4 : Analyse pour une perspective de développement des rapports Universités- Entreprises en vue d'une amélioration de la stratégie des entreprises.

La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales de notre Pays, dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde économique et social.

Cette maîtrise, comme il est établi de par le monde, ne peut être générée à notre avis qu'à l'université, qui doit être reconnue comme le lieu du savoir, où s'établit une compétence dans un domaine et d'où doit partir son extension.

La réflexion, qui sera développée, part du constat de l'absence quasi-totale de relations significatives entre l'université algérienne et les entreprises économiques, et se propose d'indiquer quelques uns des rapports susceptibles de rapprocher ces deux entités.

2.4.1: Quel diagnostic pour quel management ?

L'une des conditions de base reste la mise en place localement d'un réseau de liaisons interactives entre la recherche et l'entreprise. Il faut à cet effet :-

- Créer des centres de recherches mixtes entreprise-université pour intensifier les échanges entre les deux secteurs et déterminer les facteurs d'incitations suffisants à leur impulsion ;
 - Coordonner la science et la technologie pour éviter l'erreur qui consisterait à dissocier ces deux notions : ce qui reviendrait à admettre l'aberration qu'on pourrait agir sans connaître ou bien inversement de connaître sans agir. Alors qu'en réalité, la science doit servir de base à la technologie (toute technologie a pour fondement une science), la technologie en retour doit fournir à la science l'équipement nécessaire à sa démarche (toute science a pour support des moyens techniques) ;
- Le premier rôle de la recherche est d'étudier pour chaque branche, les technologies existantes et d'opérer le choix qui présente le meilleur rapport coûts/avantages, compte tenu des conditions socio-économiques du pays ;
- Participer à l'adaptation permanente de ces technologies importées, par des techniques propres, ce qui devra conduire à moyen terme, à en créer de nouvelles localement ;
- Prévenir les innovations technologiques par une intervention en terme de "veille", c'est-à-dire en termes de prévision des modifications importantes, susceptibles de se produire à court ou moyen terme, compte tenu de l'évolution observée des connaissances et des techniques ;
- Elaborer de nouvelles connaissances : force est de constater, à travers les changements que vit le monde actuellement, que seule la production de connaissances appropriées, par les pays eux-mêmes, est capable de leur donner l'autonomie nécessaire à leur survie. Aussi, est-il impératif de penser maintenant à inventer en Algérie, tout ce qui peut y être fabriqué et d'opter pour la fabrication de tout ce qui est inventé ; Malheureusement, l'opinion nationale est aujourd'hui unanime pour reconnaître l'incompréhension presque totale entre l'université et l'entreprise, et par conséquent l'inadéquation entre les besoins des entreprises en matière de recherche et les projets développés au sein des laboratoires.

Deux préalables importants doivent être réunis :-

- Pour que de tels rapports soient pertinents, voir simplement possibles, il faudra aussi bien renforcer l'autonomie de l'entreprise que réaliser celle, pleine et entière, de l'entreprise ;
- Afin que ces rapports soient permanents et fructueux, il s'agira de créer de véritables liens de réciprocité et de complémentarité, voir de dépendance, entre ces deux types de structures.

2.4.2 : La portée des préalables quant à une pertinence des rapports universités- entreprises.

L'absence de liens significatifs entre entreprises économiques et structures de formation supérieures, s'explique par un ensemble de raisons objectives : les unes liées à l'entreprise, les autres à l'université elle-même.

Les contraintes qu'impose généralement le marché (lutte pour la survie, besoin de développement) sont absentes dans le système économique administré, alors qu'elles constituent des stimulants essentiels dans le système concurrentiel.

A notre sens, l'économie de marché, donc la sanction du marché, pourrait de ce fait créer de nouveaux réflexes chez les managers, en particulier, en les incitant à une ouverture plus grande sur les compétences du monde universitaire dont l'apport, une fois structuré, serait non négligeable.

Toutefois, à l'heure actuelle, la production universitaire reste dans son ensemble largement dévalorisée aux yeux des responsables d'entreprise, car ne répondant pas à leurs besoins élémentaires. Ceci implique la nécessité d'une remise en cause profonde du mode d'organisation de nos universités.

Il est clair que le mode traditionnel de fonctionnement des universités est largement inadapté face aux besoins nouveaux que dicte la transition actuelle vers l'économie de marché.

L'autonomie d'ordre administratif et financier mais aussi pédagogique et scientifique est seule capable d'assurer les conditions :-

- D'une véritable adéquation formation- emploi ;
- Des réponses adaptées aux besoins spécifiques des entreprises économiques en matière de croissance et développement.
- D'une amélioration de la qualité de la formation et autres services ;

2.4.3 : Les apports de l'entreprise en matière de formation au profit de l'université

Ces apports peuvent se situer à deux niveaux :-

- D'abord à travers les stages que les étudiants sont appelés à effectuer en entreprise ;
- Ensuite, par le biais de l'intervention des cadres d'entreprise dans la formation à l'université.

2.4.4 : Apports de l'université au profit de l'entreprise

L'université de son côté est potentiellement capable de fournir, en matière de formation, deux types de service :-

- Perfectionnement et recyclage des cadres et autres personnels de l'entreprise ;
- Formation à la carte des cadres et autres personnels de l'entreprise.

Du fait de l'absence dans le système administré d'une régulation par le marché et donc de sanction du marché, l'entreprise algérienne ne s'est jamais sentie concernée par les problèmes de stratégie.

Les questions d'innovation, de lancement, de nouveaux produits, d'amélioration des techniques n'apparaissent pas comme des critères de performances indispensables pour le maintien en vie des ces entreprises. Ceci s'est produit par une insuffisance des moyens mis en œuvre par les entreprises dans la recherche-développement.

Les entreprises, pour supporter une concurrence future et implacable, investiront davantage dans une recherche scientifique et technologique, susceptible de les doter des outils théoriques et pratiques indispensables à leur croissance.

L'université se présente alors comme le partenaire incontournable pour optimiser les ressources investies en cette matière par l'entreprise .

Mises en commun les compétences des uns, la logistique et les problèmes des autres, il ne fait pas de doute que ces potentialités bénéficieront d'un effort certain de synergie au profit des deux partenaires.

Il faut à notre sens susciter des politiques permettant d'amener les systèmes d'enseignement supérieur et de formation professionnelle à être connectés par une relation organique à l'appareil productif national, en institutionnalisant le rapprochement entre le monde économique et le monde de la formation et de la connaissance. Le fait est que les efforts considérables consentis par la collectivité nationale en matière d'éducation, de formation et

d'enseignement supérieur n'ont pas encore permis l'émergence d'un système de formation performant (formation professionnelle et universitaire) étroitement connectés aux besoins de l'économie et apte à réagir avec flexibilité à ses besoins. Il existe à notre sens, un isolement relatif de l'appareil de formation au sens large par rapport au monde du travail, l'inadéquation des formations dispensées par rapport aux besoins de l'économie, une coordination insuffisante entre les différents intervenants et un manque de visibilité quant aux tendances d'évolution du marché de travail.

2.5 : Les nouvelles missions de l'université

La formation supérieure est une responsabilité partagée entre l'université, les collectivités locales et les entreprises. Cette dynamique est la condition nécessaire à la création des pôles d'excellence et de compétitivité. C'est l'élément essentiel et le socle indispensable à un développement économique durable dans un environnement concurrentiel. Les pôles de compétitivité nécessitent un certain nombre d'acteurs qui participent à un développement. Il ya l'entreprise, l'université avec ses centres de recherches et les collectivités locales. La locomotive est l'université, qui peut accompagner le développement et ériger un mode de gestion. L'université possède les moyens humains, mais les financements, c'est aux entreprises et aux collectivités locales de les apporter puisque les retombées de ces financements les toucheront directement. Dans les pôles de compétitivité, Ilya un certain rayon d'action dans lequel gravitent des centres d'intérêts et ces derniers sont en dynamique permanente de compétitivité. La présence de l'université ne peut être que le moteur.

2.6 : Les débuts de la réhabilitation de l'université algérienne

Un événement d'une grande importance s'est produit en 2010, il s'agit de l'amélioration de la situation matérielle de la matière grise qui fait fonctionner le système universitaire. Seul un système de qualité mondiale peut développer un Pays ; aucune nation ne s'est développée avec un système universitaire en panne. En effet, tous les secteurs dépendent de lui : formation professionnelle, éducation, agriculture, finances, industriesEtc. Pour améliorer le secteur universitaire, deux points importants doivent être mises en œuvre : la situation matérielle des ressources humaines et le management de l'université. Un début de correction fut mis en place pour rehausser le niveau des rémunérations des enseignants et chercheurs universitaires. Certes, c'est un bon début, cependant nous devons mettre beaucoup de ressources pour améliorer la qualité de la formation et de la recherche. L'aspect qualitatif est plus important que la quantité. Aussi, la gestion stratégique de l'université doit être le leitmotiv quotidien, et ce , à travers la modernisation de la gestion universitaire, l'introduction

des systèmes de qualité, de gestion par objectif et toute la panoplie d'instrument du management des universités. **Pour cela la culture de la gestion stratégique est primordiale.**

2.7 : Enseignement-emploi :

Ce qui est nécessaire aujourd'hui compte tenu des revendications récentes des populations, c'est une réforme basée sur deux orientations principales ;-

- La mise en relation des cursus scolaires avec les besoins des secteurs d'activité
- La formation de créateurs d'emploi plutôt que de chercheurs d'emploi.

S'agissant de la première orientation l'adéquation cursus-besoins, il ya lieu d'institutionnaliser un dialogue permanent entre les institutions d'enseignement à tous les niveaux des secteurs d'activité. IL faudrait commencer par faire une évaluation de la situation des ressources humaines qualifiées. A partir de ce diagnostic, il faut construire un système qui permette d'évaluer en permanence ces deux types de données et de prendre les décisions correctives qui s'imposent d'un coté comme de l'autre.

S'agissant de la deuxième orientation (formation de créateurs d'emplois) en partant du diagnostic établi de la situation, il faudrait orienter les sortants des institutions d'enseignement de plus en plus vers la création d'entreprises, plutôt que vers le marché du travail.

En effet, jusqu'à aujourd'hui, les écoles, lycées, universités et centres de formation préparent les étudiants au marché du travail. Une fois formés, les étudiants cherchent un travail dans les secteurs économiques ou non économiques. En vue de renverser cette situation, il faudrait que les institutions à tous les niveaux encouragent les étudiants à prendre la relève de l'Etat et à faire d'eux non plus de simples chercheurs d'emplois , mais de véritables créateurs d'emplois, notamment par le biais de création d'entreprises. Les candidats à l'emploi sont tenus de passer par l'agence nationale de l'emploi (ANEM), cette agence centralise toutes les offres d'emploi. Cependant ; l'ANEM maitrise t-elle tous les flux de demandeurs d'emploi et les offres d'emploi ? Arrive t-elle à satisfaire toutes les demandes d'emplois ? Il faudrait encourager la création d'agences privées qui soulageraient l'ANEM du poids lourds représenté par les demandeurs d'emplois. Cette soupape que constitueraient les agences privées réduirait les inconvénients du monopole exerçait par L'ANEM

2.8 : Quelques pistes pour l'emploi, la formation et l'employabilité

A notre humble avis plusieurs pistes doivent être mises en œuvre dans ce cadre, que nous pouvons énumérer comme suite :-

- Il y a lieu de choisir cinq ou six universités pilotes, les jumeler avec les meilleures universités mondiales,
 - Ouvrir le secteur de l'enseignement supérieur au privé,
 - Promouvoir la création d'instituts supérieurs professionnels privés à proximité des zones industrielles,
 - Introduire une plus grande flexibilité dans le système de régulation des relations de travail
 - La nécessité pour notre pays de faire émerger un système d'éducation et de formation performant, connecté aux besoins de l'économie et apte à réagir avec flexibilité à ses besoins
- Il faudrait convenir que notre système de formation est en inadéquation totale avec le monde de l'entreprise, la formation ne répond pas aux besoins de l'économie.

Si nous voulons créer davantage de richesses, si nous voulons doubler ou tripler notre taux de croissance, il faut certes investir dans les équipements pour développer les entreprises, mais il faut également investir dans la ressource humaine et mettre en œuvre des politiques renouvelées d'éducation, d'enseignement supérieur, de recherche et de formation professionnelle pour garantir le développement de nos capacités créatives et de nos capacités compétitives.

La reconfiguration de la gouvernance des établissements de la formation pourrait être un levier dans l'amélioration de l'adéquation entre formation et emploi. Aussi, une présence significative des employeurs dans ces organes renforcerait les liens et les échanges entre les deux secteurs et aiderait à améliorer l'adaptation des profils et des qualifications aux besoins des entreprises

Le système de formation algérien vit en autarcie et en rupture avec son environnement économique. Les organes d'administration et les instances pédagogiques et de recherche sont déconnectés de la réalité du terrain. En effet, combien d'établissements de formation ont dans leur conseil d'administration ou d'orientation des membres d'entreprises ? Combien de comités ou conseils scientifiques invitent à leurs réunions des responsables d'entreprises ?

2.9 : Nécessité de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les instituts de formation en Algérie.

Le développement économique et social de notre Pays dépend de sa capacité à créer et à développer des produits et services nouveaux. La création d'activité et la création d'entreprise participent pleinement à ce processus. Aussi, l'entrepreneuriat peut faire l'objet d'un enseignement académique en Algérie. De tels enseignements existent de par le monde. La création d'entreprise ne s'improvise pas. La combinaison entre la formation et l'entrepreneuriat est récente. L'entrepreneurship est né dans les universités américaines dans les années soixante, considéré comme un nouveau concept pédagogique et qui consiste à promouvoir sous différentes formes, en particulier dans l'enseignement la démarche à créer sa propre entreprise et surtout créer son propre emploi. Dans ce cadre, il y a lieu de :

- Développer l'esprit d'entreprendre et la culture entrepreneuriale dans l'ensemble des instituts de formation en Algérie ;
- Impliquer les étudiants, les chefs d'entreprises et les consultants en la matière ;
- La recherche des partenaires actifs sur les programmes d'enseignements avec d'autres universités étrangères le partage et l'échange d'expériences ;
- Organisation de séminaires et colloques sur la création d'entreprise....

3 : Peut-on formuler la stratégie de l'entreprise algérienne à la lumière des résultats du dernier recensement économique effectué par l'office national des statistiques (ONS) rendu public en 2013.

L'office national des statistiques vient de publier les résultats définitifs de la première phase du recensement économique 2011 ; Ces résultats laissent perplexe et montrent le long chemin qui reste à parcourir par notre pays pour se doter d'une économie productive.

3.1 : Que peut-on retenir de ce recensement ?

L'économie nationale hors hydrocarbures et hors agricultures est une économie de bazar dans le plein sens du terme. 934 250 entités économiques composent le tissu économique national. Le tissu économique est fortement dominé par les personnes physiques (95%) soit 888 794, alors que les personnes morales 45 456 représentent près de 5% seulement.

3.1.1 : Les données chiffrées publiées

959 718 entités économiques composent le tissu économique national. Les entités économiques, personnes physiques, se répartissent comme suit

<u>Secteur d'activité</u>	<u>Nombre</u>	<u>%</u>
-Industrie	97 202	10,1
-Construction	8746	0,9
-Commerce	528 328	55
-Services	325 442	34
Total	959 718	100

Mais le fait important à souligner, 90, 6% de ces entités, soit 869 164 sont des entreprises individuelles qui ne possèdent pas de personnalité juridique distincte de celle de leur exploitant. L'ONS parle de personnes physiques à distinguer des personnes morales. Pour l'ONS donc, notre économie est basée essentiellement sur des micro-entités de services et non de production matérielle porteuse de création de valeur, de transformation et d'innovation.

A) L'industrie algérienne

Lorsqu'on sait ce qui est devenu le secteur industriel public, avec l'industrie mécanique (**SONACOME**), l'industrie électrique et électronique (**SONELEC**), l'industrie de l'électroménager (**ENIEM**), l'industrie sidérurgique (**SNS**), l'industrie métallique (**SN METAL**) de grands groupes aujourd'hui complètement déliquescents.

Est-ce que ces disparitions d'unités industrielles de biens intermédiaires et de biens d'équipements ont été remplacées ? Rien de tout cela, selon les statistiques de l'ONS.

Notre industrie ou ce qu'il en reste est aujourd'hui à dominante privée comme l'indique les statistiques suivantes :

	<u>Public</u>	<u>Privée</u>	<u>Autres</u>	<u>total</u>
Industries extractives	25	1064	171	1460
Industries manufacturières	1590	90 424	1888	93 902

Cette industrie manufacturière privée, largement dominante, se structure de la manière suivante :

Industrie agroalimentaire	23,4%
Produits métalliques	22,7%
Habillement	10,5%
Bois	2,9%
Textile	1,3%
Réparation et installation de machines	1,6%

L'industrie lourde algérienne qui promettait dans les années 1970, de réelles perspectives d'industrialisation du pays, a fait long feu et le tissu industriel actuel est réduit à la petite transformation de matières premières importées, sans perspectives d'innovation, de croissance interne et externe et surtout sans effet d'entraînement technologique et industrialisant, une

petite industrie faite de petites unités tournées vers le marché intérieur et dépendant des importations d'équipements et de matières premières

B) Les services

Le tissu économique est composé aussi du secteur des services : 325 442 entités, soit 34% de l'ensemble des entités économiques. Ce secteur des services comprend/

Transport et entreposage 2, 6%
Restauration 15, 2%
Télécoms (Cybercafés, taxiphones) 10,2 %
Cabinets juridiques et comptables 5,4 %
Santé (médecins privés.....) 5, 3%

Les statistiques prouvent, que ce sont des activités sans connexion aucune avec le développement de l'outil de production national : les services à l'entreprise, engineering, études, audit...sont en nombre insuffisant

« L'économie nationale hors hydrocarbures et hors agriculture est une économie de Bazar dans le plein sens du terme. Et quand on connaît les insuffisances de plus en plus fortes de notre agriculture et le caractère éphémère de nos hydrocarbures, que reste-t-il ? Il ya vraiment de quoi avoir froid dans le dos et le travail à faire est titanesque » (62)
Ainsi, les résultats de la première phase du recensement économique dont le pilotage a été assuré par l'office national des statistiques à travers cette étude, nous remarquons les faits suivants :-

(62) Lire à ce sujet, la contribution du Professeur A. Bouzidi : Quotidien national d'information El Watan du Jeudi 16 février 2012.

Le secteur public est une coquille vide

- Le privé, bien qu'il se taille la part du lion, ne concourt pas à la croissance et à la création de richesses
- Le privé préfère investir dans le tertiaire : sur les entités économiques au nombre de presque un million, 95 % ont un statut de personnes physiques et sont pour la grande majorité des micro-entités
- 90 % activent dans le commerce (55%) ou les services (34%)

Aussi, les statistiques nous révèlent que notre économie préfère s'investir dans le tertiaire et est localisée dans les zones urbaines (84%).

Cinquante ans après l'indépendance, l'Algérie n'a pas tissé un réseau économique, ni mis en place des unités charpentes pour soutenir la densification et la diversification d'une base économique.

On vit, au jour le jour, au gré du prix du baril de pétrole dans un pays où la rente est reine et l'informel régulateur.

3.2 : Forte mortalité des PME : les activités industrielles en péril

3.2.1 : La dérive vers l'import-import

Quelles soient publiques ou privées, force est de constater, que ce sont surtout les PME, notamment les plus petites d'entre elles, qui ont payé le plus lourd tribut à ce mauvais environnement des affaires en raison de leur fragilité patrimoniale, de l'archaïsme de leur gestion et de leur impréparation à la compétition sans frontière. Autant de facteurs qui ont influé sur la mise en faillite ou le changement d'activité forcé de milliers d'entre elles. En effet, bon nombre de ces sociétés qui ne disposent pas des atouts nécessaires pour faire face aux radicaux changements intervenus ces vingt dernières années en matière de management et de conduite des affaires intégrant désormais deux contraintes majeures. La première de ces contraintes est liée à la baisse de la demande intérieure consécutive à la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs et à l'intrusion massive de produits étrangers, parmi lesquels d'importants lots d'articles

Contrefaits défiant toute concurrence.

Parce qu'elles ont investi des segments de marché saturés et de surcroît fortement concurrencés par l'informel et la contrebande, de nombreuses PME ont dû ainsi se résoudre à changer d'activité pour échapper à la faillite. Le drame de ces reconversions consiste malheureusement en la transformation forcée d'activités industrielles utiles au pays, en activités de bazar consistant à importer des produits finis à être revendus en l'état, alors la menace que constitue pour notre déjà bien maigre tissu industriel est cette dérive vers l'import-import.

La mortalité des entreprises de production ne fait-elle pas le bonheur des sociétés de négoce (importateurs) dont le nombre en 2011 était de 8000, il avoisine les 50.000 en 2013.

En Algérie, un industriel qui disparaît c'est un importateur qui apparaît.

La disparition du secteur privé industriel ne fera qu'accroître l'informel qui est un des principaux freins au développement des entreprises de production.

Devant ce constat de l'ONS, il est nécessaire de formuler de nouveau la stratégie de l'entreprise algérienne.

3.3: Comment formuler la stratégie de l'entreprise algérienne ?

La construction de l'économie de marché, d'une part, et la mutation de l'économie capitaliste dans laquelle s'insère l'économie algérienne, d'autre part, dictent aux entreprises un nouveau système de gestion capable d'assurer leur adaptation permanente et continue à l'évolution de cet environnement.

Quelles entreprises demain ?

Les experts en management prévoient trois tendances d'évolution des entreprises :-

- L'entreprise va devoir prendre en compte le consommateur (le client) dès la phase de conception du produit. En effet, si la productivité se faisait hier dans la production, elle se fera demain dans la conception initiale ou dans la reconception des produits ;
- La deuxième tendance sera la simplification des produits et services à offrir aux consommateurs. L'exemple le plus frappant aujourd'hui se situe au niveau de l'informatique avec la simplification des machines et des logiciels.

Dans ce cadre, le mot d'ordre de l'entreprise de demain sera : forte variété de produits finis sur le marché et régularité des productions de standards dans les usines ;

- La troisième tendance sera la simplification des usines, des ateliers et des machines dans le cadre plus décentralisé puisque la production est redevenue un facteur clé de la productivité et de l'avantage compétitif.

Ces trois tendances d'évolution des entreprises auront des répercussions sur les méthodes à utiliser pour gérer et piloter ces entreprises, notamment dans les domaines suivants :-

- Définition du niveau stratégique,
- L'identification des contraintes et les variables imposées,

L'identification des capacités de l'entreprise à tolérer l'ordre ou le désordre en ce sens, il s'agira d'analyser le changement induit par l'application de n'importe quelle méthode,

- Réalisation des méthodes qui s'adaptent au contexte de l'entreprise.

Face à ces contraintes et exigences, le recours à la réflexion stratégique est devenu un impératif, ainsi, le management des entreprises algériennes va devenir plus difficile et plus complexe.

Comme nous l'avons déjà souligné, l'entreprise pour survivre dans un environnement concurrentiel et pour accroître ses parts de marché, elle doit mettre en œuvre une stratégie,

c'est-à-dire un mouvement qui doit conduire, en se basant sur un diagnostic initial, à un objectif. Comment ? **Les points qui suivent tentent de répondre à la problématique.**

3.3.1 : Quelques recommandations stratégiques :La formulation de la stratégie.

L'analyse de la structure du marché en Algérie, la nature de l'environnement, l'état de la concurrence sont tous des paramètres **que l'entreprise algérienne** doit prendre en considération et qui vont lui permettre d'élaborer sa stratégie. Mais afin, pour qu'elle soit opérationnelle, la stratégie doit être formulée à l'aide de concepts simples, mais puissants, et qui engendrent le consensus et l'engagement de l'ensemble des éléments qui composent l'entreprise. En ce sens, la stratégie ne doit pas demeurer une vision personnelle du PDG. Aussi, la stratégie doit être explicite et bien exprimée. Elle ne doit pas demeurer dans la « tête » du responsable uniquement. La difficulté d'explicitation de la stratégie se traduit par une difficulté dans l'action. Sans vision stratégique claire, chaque élément de l'entreprise tend à être considéré séparément, les décisions sont prises de manière isolée et très souvent contradictoire.

Le dirigeant est un homme qui gouverne d'autres hommes. Quel que soit son genre La contrainte humaine est là, présente, et malheur à qui l'oublie. . Le responsable de l'entreprise doit comprendre qu'une organisation est composée d'êtres humains, elle donne à l'entreprise une certaine continuité ; elle permet à chacun d'identifier cette entreprise, et dans certains cas, de s'identifier à elle. L'identité de l'entreprise correspond à sa capacité par le biais des images qu'elle donne d'elle-même, à affirmer son unité et sa spécificité et assurer sa stabilité et sa cohérence.

Le dirigeant d'entreprise en Algérie doit également comprendre que l'entreprise est d'abord une organisation structurée en sous unités (fonctions, services....) ayant chacune des règles et des procédures propres, qui conditionnent les perceptions et les comportements de tous ceux qui y travaillent.

L'entreprise est aussi un système politique, c'est-à-dire un ensemble d'acteurs défendant leurs intérêts et leurs stratégies personnelles, au sein de coalitions fluctuantes qui sont autant de sources de pouvoir.

L'entreprise est également une collectivité humaine, dotée d'une histoire et d'une culture propre. Dans ce cadre, si le dirigeant de l'entreprise algérienne se contente d'étudier uniquement la stratégie de son entreprise, il risque de se fourvoyer dans une rationalisation abusive de leurs comportements.

Nous considérons donc, qu'il n'y a pas de hiérarchie entre les composantes de la politique d'entreprise, et pour analyser en profondeur la problématique des alliances, il ne suffit pas de se référer à la stratégie déclarée ou aux intentions affichées par les entreprises concernées. Nous pensons qu'il faut analyser également les interactions entre les éléments de la politique d'entreprise : l'analyse stratégique, les structures d'organisation, les processus de prise de décision, l'identité de l'entreprise.

Un autre point à notre sens mérite d'être signalé : le métier de l'entreprise.

Un métier n'est pas un concept analytique ; un métier, cela se vit. C'est la pratique quotidienne de milliers d'individus de toutes compétences qui ont la même activité. La spécificité d'un métier est donc directement liée à la façon dont l'entreprise le vit.

A ce titre, le métier est un concept qui fait le lien entre la stratégie et l'identité de l'entreprise.

3.3.2: Le concept stratégique.

Le dirigeant d'entreprise algérienne doit savoir que le concept stratégique est un concept qui permet à l'entreprise d'identifier quel est le domaine d'activité fondamentale dont découlent les produits, la clientèle et les marchés et qui est stratégiquement plus important que tout autre domaine d'activité. Il influence toutes les dimensions de l'activité de l'entreprise. Ainsi, il détermine la nature des produits à fabriquer et à commercialiser, de la clientèle et des marchés à viser, la structure de l'entreprise, les technologies dont elle a besoin, le type d'équipement de production qu'elle doit acquérir, ses canaux de distribution, ses techniques de vente, le personnel à employer. Dans ce cadre, et afin que la stratégie de l'entreprise soit comprise et partagée par le plus grand nombre de personnes au sein de l'entreprise, **le responsable doit impliquer toute son équipe de direction dans la réflexion et l'élaboration du concept stratégique. Pourquoi ?**

-On ne peut mettre en œuvre correctement une stratégie qu'on ne comprend pas.

-On ne met pas en œuvre une stratégie à laquelle on ne croit pas.

En fait, afin de susciter leur adhésion, les cadres de l'entreprise doivent participer à chacune des étapes de la démarche stratégique de sorte que leur point de vue soit pris en considération et débattu.

Dans l'ensemble, les questions ci-dessous doivent se poser pour formuler une stratégie de l'entreprise algérienne.- **Quels produits offrirons-nous ?-Quels segments de marché visons-nous ?- A quels groupes de clientèle offrirons-nous ces produits ? Quels marchés géographiques desservons-nous ?**

La direction de l'entreprise doit être sûr ce à quoi mène la stratégie de l'entreprise.

Toutefois, à coté de ces défis ayant trait à la stratégie adéquate, l'entreprise algérienne est confrontée également, à des contraintes relevant de l'environnement économique et d'autres part à des contraintes internes de l'entreprise. Peut-on opter pour une stratégie sans système d'information ? La section suivante tente de répondre à la question.

3.3.3 : Système d'information et information stratégique : Une nécessité absolue pour l'entreprise algérienne.

La disparition d'entreprises est un phénomène naturel. Les succès du passé ne mettent nullement leurs auteurs à l'abri de nouvelles menaces.

Les PME/PMI sont particulièrement vulnérables et plus exposées à la morosité et aux mutations de plus en plus accélérées du monde des affaires. En France 40 % des entreprises nouvellement créées ont une durée de vie inférieure à deux ans et les statistiques officielles recensent plus de 46000 faillites par an. Mais les grandes firmes mondiales ne sont pas pour autant épargnées. Plus de 30 % des entreprises citées parmi les plus grandes par le magazine Fortune(63) ne se retrouvent plus cinq années plus tard au sein de l'élite...

L'élaboration de l'information de gestion doit constituer un outil particulièrement efficace et un repère permanent pour les managers des entreprises. Pour cela ; il est exigé de l'entreprise algérienne des informations de gestion abondantes, traitées, analysées, crédibles et transparentes. Faut-il rappeler celui qui exerce le pouvoir, doit posséder l'information. Les bons managers sont ceux qui en savent utiliser les marges de manœuvres dont ils disposent pour servir aux mieux les intérêts de leurs entreprises et en donnant de l'entreprise une image fidèle qui correspond à la réalité économique et financière pour une meilleure transparence et une crédibilité certaine à l'égard des actionnaires, des investisseurs, des pouvoirs publics.....

(63) Magazine économique Français

De quelque côté que l'on considère le processus de redressement, on ne peut éviter d'évoquer et de diagnostiquer en profondeur le système de communication, la qualité et la fiabilité des informations stratégiques recueillies par l'entreprise...

L'information constitue ainsi, la matière première des décisions de management. Sa qualité détermine, la pertinence et la justesse des grands choix qui conditionnent la pérennité et la performance des entreprises.

Si les statistiques et les données qualitatives disponibles décrivent un monde très en retrait par rapport à la réalité, les choix stratégiques opérés seront inopportuns à l'environnement dans lequel baignera l'entreprise.

De ce fait, le problème de l'information stratégique, pose la problématique qui a trait à la pertinence des données et aux décisions de survie et de performance.

Le plus souvent les systèmes d'informations recèlent les insuffisances suivantes : -

- Ils s'interrogent très peu sur les données que les clients aimeraient recevoir, afin de mieux apprécier les attributs des produits et des services qui leurs sont proposés ;

Dans la plupart des cas, on remarque une nette prédominance des données

Le plus souvent les systèmes d'informations recèlent les insuffisances suivantes : -

- Ils s'interrogent très peu sur les données que les clients aimeraient recevoir, afin de mieux apprécier les attributs des produits et des services qui leurs sont proposés ;
- Dans la plupart des cas, on remarque une nette prédominance des données internes, alors que ce sont les mutations des besoins, les ruptures et les mouvements des frontières des marchés qui permettent de s'adapter aux impératifs de la compétitivité.

L'entreprise doit également mettre en œuvre dans le cadre du système d'information stratégique :-

- l'audit du système d'information,
- le système de veille stratégique,
- l'intelligence stratégique.

4: La stratégie d'entreprise en Algérie est elle compatible avec la variante algérienne du syndrome Hollandais ?

Ainsi, le recensement de l'ONS de décembre 2011 portant sur 1020 058 entreprises réparties sur le territoire donne une typologie inadaptée et arriérée. Seule 9,5% d'entre elles sont dans le secteur industriel. Le reste c'est-à-dire 91,5% sont des entreprises commerciales et de services individuelles ou de faible taille. Cela sans tenir compte des activités informelles qui par définition ne sont pas mesurables et ont un effet désastreux sur la concurrence et la transparence des marchés. Les groupes industriels et de construction locaux en mesure d'accéder avec succès aux marchés extérieurs peuvent se compter sur les doigts d'une seule main

Nous constatons donc que suite à ce recensement, notre tissu industriel est réduit à la petite transformation de matières premières importées, sans perspectives d'innovation, de croissance externe et interne et surtout sans effet d'entraînement technologique et industrialisant, une petite industrie faite de petites unités tournées vers le marché intérieur et dépendant des importations d'équipements et de matières premières. **Pourquoi sommes nous arrivés à ce stade ? Peut-on parler encore de stratégie en Algérie eu égard aux résultats décevants en matière d'entreprises performantes suite au dernier recensement de l'ONS ?**

Accroître le niveau des infrastructures de base et de logements sociaux ; augmenter les budgets consacrés aux dépenses à caractère social et au paiement de fonctionnaires pléthoriques, a de tout temps été entrepris, y compris durant les années socialistes, pour peu que la manne pétrolière le permette. Dès que les pétrodollars ne le permettent plus ; les pouvoirs publics sont pris de panique, incapable de concevoir une politique de développement économique basée non pas sur la rente pétrolière, sur les ressources humaines et leurs capacités à créer des entreprises performantes en mesure d'exporter et de diversifier nos ressources financières. L'Algérie se retrouve 20 années après les réformes de 1988 au même point.

Comme on peut le constater à travers le recensement, ce sont des activités sans connexion aucune avec le développement de l'outil de production national. Nous sommes en pleine économie de Bazar

Comment expliquer cet état de fait ? Nous tenterons de l'analyser dans ce qui suit.

4.1 : Les entreprises algériennes sont-elles « réformables » ?

Les pays émergents qui ont enregistré les meilleures performances comme l'Inde ou la Chine ont su mettre en œuvre une stratégie de développement et donc de réforme tenant compte de leurs spécificités respectives.

Aujourd'hui il va de soi que l'Algérie doit également choisir son propre modèle de développement en adoptant une stratégie de réformes en conséquence. Cela est d'autant plus critique qu'à force de retarder les réformes et de laisser perdurer un environnement institutionnel dont la logique a peu évolué depuis les années 1980, L'Algérie se retrouve actuellement dans une position délicate, témoin le recensement entrepris par l'ONS.

Un développement économique, comme nous l'avons déjà souligné, soutenu n'est possible que s'il existe de bonnes institutions, c'est-à-dire des institutions capables d'instaurer un environnement favorisant la création de richesses où la stratégie d'entreprise sera le fer de lance.

L'expérience récente témoigne que ceci est d'autant plus vrai pour le cas précis de l'Algérie. En effet, depuis la hausse des prix de l'énergie amorcée au début des années 2000, jamais l'Algérie n'a connu une telle aisance financière. En un peu plus de 15 ans, ce sont près de 500 milliards de dollars qui ont été dépensés dans l'économie pour un résultat pour le moins mitigé. L'Algérie est donc un exemple criant de mal-développement économique, alors même que le pays jouit de fortes capacités financières. Cette abondance financière a en fait largement contribué à renforcer les facteurs du mal développement de l'Algérie. Le premier de ces facteurs très souvent cité par les économistes du développement est connu sous le nom de « ressource curse » ou « paradoxe de l'abondance ». Il se résume par l'émergence d'institutions dites « d'extraction » du fait de l'abondance d'une ressource naturelle. Des groupes d'intérêts privés mettent en place un environnement institutionnel destiné à asseoir leur domination politique sur la société, à la source de leur pouvoir d'extraction **de la rente**

que procure la ressource naturelle. Ce modèle institutionnel opère malheureusement au détriment des capacités de développement du pays (c'est ce qui explique que la stratégie n'a pas droit de cité)

En effet, dans la mesure où le développement peut conduire à une modification de la distribution du pouvoir politique en défaveur de ces groupes, ils restreindront volontairement l'ensemble des réformes possibles. Là réside ainsi le premier obstacle de taille aux réformes.

Quel que soit le domaine auquel elle s'applique, une réforme vise avant tout à changer les comportements des individus ou personnes morales concernés par le modèle auquel elle s'applique. Cependant, pour qu'une réforme ait une chance de modifier les comportements, il est primordial qu'elle apporte des solutions aux problèmes qu'elle pose. En règle générale, il existe rarement de consensus autour d'une réforme. En d'autres termes, elle n'est pas forcément à l'avantage de tous. Qui plus est, les bénéfices ne sont pas nécessairement bien compris et internalisés par les différents groupes concernés par celle-ci. Enfin, elle engendre bien souvent des coûts d'application. Autrement dit, changer de comportement engendre des coûts qui peuvent être non négligeables. Tous ces coûts perçus des réformes ne sont malheureusement pas des grandeurs que l'on peut évaluer de façon objective. Nous entendons par là que l'acceptation des réformes par les différents groupes sociaux dépend d'un facteur psychologique qui est directement lié à la perception que ces groupes ont des institutions et notamment de leur légitimité.

Ainsi, en ne favorisant pas le développement et en maintenant la logique rentière de la société, non seulement d'importantes poches de résistances aux réformes se sont formées, en plus le coût social des réformes a été décuplé. En d'autres termes, plus on s'est évertués à maintenir dans le temps un système institutionnel « extractif », plus on a retardé les réformes structurelles, plus on a pris de mauvaises décisions pour la collectivité, et plus on a créé une situation des plus difficiles à réformer.

Dans une économie rentière, les questions de partage entre différents protagonistes se posent différemment : il ne s'agit plus en effet de revendiquer une juste part du gâteau, fruit d'un travail social en contrepartie de l'effort fourni par chacun, mais plutôt de s'approprier, sur des bases qui ont très peu à voir avec les principes de productivité ou de l'effort, une part de richesses dont l'origine doit davantage au hasard de la géologie.

L'absence de projet de « cité industrielle » qui est le point faible des réformes et non pas l'omniprésence de l'Etat ou son absence. La sortie du régime rentier, puisque c'est de cela qu'il s'agit essentiellement est un processus long qui nécessite une politique économique volontariste, pas forcément populaire mais dans la perspective temporelle est nécessairement le moyen et long terme. Quantitativement, cette rupture peut être observée à travers l'évolution d'un nombre réduit d'indicateurs parmi lesquels on doit retrouver la contribution du secteur pourvoyeur de rente (hydrocarbures) dans la formation de la richesse produite (PIB), sa part dans la structure des recettes fiscales de l'Etat (fiscalité pétrolière) et son apport dans les recettes d'exportation du pays.

La persistance des comportements rentiers interpelle l'Etat dans son rôle de régulateur. Ces comportements sont tout ce qu'il y a de vouloir rationnel et il serait vain de vouloir s'y attaquer sans modifier la structure incitative que véhicule le mode de régulation de l'économie nationale. En fait, la question n'est pas tant de savoir si l'on peut identifier les facteurs qui concourent à la génération des comportements rentiers, mais de mesurer la capacité ou la disponibilité de l'Etat à se donner les moyens politiques et juridiques nécessaires dans le combat contre la prédominance des comportements rentiers.

L'intérêt de la collectivité ne se confondant pas avec celui des rentiers, il est en effet du devoir de l'Etat d'intervenir afin de canaliser les comportements économiques des différents centres d'accumulation dans le sens d'un élargissement des activités productives.

4.2 : La variante du syndrome hollandais : le mal qui ronge l'économie algérienne en général et l'entreprise en particulier.

Bien que nous ayant abordé d'une manière succincte le problème de la rente pétrolière en Algérie, nous tenterons d'explicitier encore d'avantage le syndrome hollandais et ses conséquences sur l'économie et l'entreprise algérienne.

Il serait utile de revenir sur l'histoire des grands échecs économiques, les cas édifiants de la banqueroute espagnole et du syndrome hollandais, ces étranges contre-performances générées par l'excès de ressources financières provenant de ressources naturelles ou coloniales. Dans le cas de l'Espagne, en augmentant plus vite que la production ne pouvait suivre, l'offre facile de la monnaie avait provoqué au XV siècle à l'économie espagnole et à celle de toute l'Europe une première crise inflationniste. Plus récemment dans les années 30, après la découverte du pétrole et de gaz en mer du nord, en essayant de s'assurer sa sécurité énergétique et profiter en même temps de l'afflux des devises,

l'économie de la Hollande a tant souffert de sa soudaine richesse. D'où l'appellation « syndrome hollandais ». Ce mauvais exemple de gestion des richesses naturelles, devenu emblématique, avait affecté les économies de Russie, de la Chine et les monarchies du Golf. Mais ces Pays s'en étaient rendu compte à temps pour avoir changé leur politique de développement à travers la **création** d'entreprise ou la stratégie est le maître mot.

Dans le cas de l'Algérie où la monnaie provenant exclusivement du pétrole, l'économie a capitulé sur son propre marché intérieur par l'importation à outrance de toutes les malfaçons et contre façons du marché du monde et sur les marchés extérieurs. L'essentiel du commerce est fondé exclusivement sur les importations des biens. C'est un signe révélateur que ce mal du siècle c'est-à-dire le syndrome hollandais s'est installé le plus confortablement dans l'économie algérienne.

Sur le plan des échanges extérieurs, l'Algérie n'a pas su profiter des accords d'association avec l'Europe pour mettre à niveau sa machine de production, alors que c'est une opportunité qui aurait pu lui servir de levier économique

Peut-on tirer des enseignements des expériences réussies des politiques économiques adoptées par les Pays émergents (BRICS) ?

La valorisation du produit était au centre des préoccupations et des débats sociopolitiques au plus haut niveau des Etats depuis qu'on a découvert, il ya une vingtaine d'années, que l'efficacité économique par la valorisation de productions nationales sur la base de leurs spécificités est pratiquement la seule dynamique qui permet d'encadrer la vision du développement durable et limiter les effets de la mondialisation. Les acteurs sont encouragés à s'organiser autour de la production de richesses à partir de l'adaptation des savoir-faire aux marchés, de la maîtrise des coûts de production et de la capacité à produire des offres collectives ou la stratégie d'entreprise est le leit motiv quotidien.

La promotion des savoir faire à l'international, le développement commercial, la formation ; la gestion des ressources humaines, la performance industrielle et l'innovation technologique ont été atteints par le renforcement collective.

L'encouragement et soutien des projets collectifs impulsés par les acteurs économiques et universitaires ont été menés ensemble.

4.3 : La nécessité d'annihiler la variante du mal hollandais en Algérie pour l'émergence d'entreprises performantes.

L'économie algérienne dépend à 98% de la rente liée aux exportations des hydrocarbures. Or, pour produire autre chose que du pétrole et du gaz, l'Algérie a besoin d'importer le savoir-faire technologique des pays développés. Quels sont les moyens capables de permettre un tel transfert de technologie ?

Effectivement, la sortie de l'économie de la rente exige de l'Algérie la diversification de ses activités productives, laquelle est impossible sans savoir faire technologique approprié. Les autres pays conditionnent leurs contrats à des transferts de technologie et de savoir faire, l'Algérie multipliait les importations et les contrats avec les pays étrangers sans aucune condition. Donc, s'il n'y a pas eu transfert technologique, c'est principalement à cause du manque de vision et d'organisation.

Désormais, l'Algérie ne doit plus importer, sans se poser la question de savoir **quelle est la** part de transfert dont il est possible de bénéficier. Pour bénéficier du transfert technologique, plusieurs pistes s'offrent à l'Algérie :-

-l'investissement étranger pour faciliter le transfert technologique et du savoir faire technologique. Pour ce faire, les responsables ont intérêt à rendre plus attractif l'environnement de l'investissement ;

- Une deuxième piste intéressante est de suivre le modèle asiatique en général et chinois en particulier. En jouant sur le montant mirobolant de ses contrats, la Chine imposait toujours à ses fournisseurs le transfert technologique. De ce fait, la Chine a développé des réserves d'engineering leur permettant de faire le chemin inverse, en d'autres termes reconstituer la machine ou l'équipement livré afin d'examiner les moyens de le réaliser tout ou partie.

L'Algérie pourrait suivre le même modèle grâce à ses ressources financières, l'enveloppe de 248 milliards de dollars prévue dans le cadre du programme quinquennal fait du marché algérien un marché particulièrement attractif.

Cela dit, la technologie empruntée est indissociable du système capitaliste dans lequel elle a été conçue et développé. Pour que cela donne ses fruits, il est nécessaire que le transfert technologique soit accompagné de la modernisation du système productif et des modes de management pour aboutir à la construction d'un vrai système industriel national. Cependant, il ne faut pas oublier que la transmission des connaissances et du savoir faire de la recherche académique vers le secteur productif est primordiale dans le processus de transfert technologique. Il devient alors impératif de disposer de structures pour accueillir et promouvoir le savoir faire technologique.

Dans un contexte de mondialisation caractérisé par l'exacerbation de la concurrence dans tous les domaines, le capital humain est un avantage certain. Dès lors il faut définir l'offre éducative en fonction de la demande. Et le meilleur moyen de répondre à cette demande est de permettre non seulement aux entreprises privées de contribuer à l'offre, mais aussi de donner la liberté de choix à la demande. Il faut donner aux algériens la liberté de choisir l'établissement qui répond le mieux à leurs exigences et aspirations.

Les experts dans le domaine énergétique ne cessent de nous prévenir sur les dangers qui guettent l'économie algérienne trop dépendante d'une rente non renouvelable. Si nous subissons une réduction drastique des prix ou un épuisement des réserves ou les deux en

même temps, alors que nous n'avons aucun plan de rechange ? Certes, nous **avons des** ressources en devises pour garantir quatre années d'importation. Nous allons puiser sur le fonds de régulation pour financer les déficits budgétaires internes ; Par la suite, nous allons nous endetter. On aura recours à des coupes budgétaires drastiques dans tous les domaines. Nous aurons alors des remous sociaux ingérables.

L'après pétrole risque de nous heurter plus rapidement que prévu, nous serons cinquante millions dans un peu plus d'une décennie. Les besoins et les anticipations des citoyens sont énormes. Nous vivons maintenant avec le spectre de l'après-pétrole qui peut se matérialiser à n'importe quel moment. Aussi, l'Algérie a besoin d'une stratégie de riposte, et le plus rapidement possible. De nombreuses actions sont à envisager :-

-elle consiste à structurer l'Etat pour s'assurer que l'on mobilise toute l'intelligence interne pour tirer profit de tous les atouts dont nous disposons ;

-mobilisation de nos meilleurs ressources humaines dans une institution qui dialogue avec toutes les parties prenantes de la société pour concevoir les orientations stratégiques et opérationnelles en vue de construire une économie de marché productive, efficace et qui partage mieux les fruits du développement

Aucun pays commerçant avec le reste du monde ne peut prétendre à l'étanchéité. Dans cette mondialisation de plus en plus façonnée par l'économie de la connaissance, il est futile pour ne pas dire dangereux de se croire immunisé contre les respirations du monde. Qui plus est, c'est oublier un principe simple d'arithmétique économique : l'économie est une vaste comptabilité dans laquelle les déficits des uns sont les excédents des autres. L'Algérie n'est pas un îlot préservé des turbulences du monde. Nonobstant la manne pétrolière et gazière, notre économie est pour le moment reléguée par le jeu d'airain de la spécialisation mondiale à une économie de consommation. L'avenir ne se bâtit pas sur une économie de consommation, mais sur une économie de production. **L'Algérie cumule deux handicaps préoccupants pour l'avenir : La mondialisation qui la relègue à une économie de consommation et une rente qui ne profite pas à son économie réelle.**

Notre tragédie n'est peut-être simplement que de notre propre fait ? Prenons le pétrole. Dans notre cas, il est une malédiction parce qu'il a permis l'instauration et la pérennisation d'un ordre social qui s'avère totalement anti développement. Pour autant, en soi nos ressources en hydrocarbures pourraient constituer un formidable levier de développement.

Tout retard supplémentaire dans la mise en place d'un environnement des affaires flexibles et dans la promotion d'une stratégie de soutien aux champions et aux PME insérés internationalement pénalisera en définitive les performances de l'économie algérienne. De même que la persistance de rentes source de rigidités et de gaspillage de ressources rares a un effet d'éviction sur le développement de l'entrepreneuriat

Le problème pour l'Algérie, c'est qu'elle a entrepris une libéralisation brutale de son économie sans pour cela qu'elle ait gagné de la croissance. Nous sommes encore tributaires de l'étranger pour tout. Aucune économie ne s'ouvre ainsi sans prudence et aujourd'hui nous sommes en train de payer la facture. Nous avons 20 ans seulement pour construire une économie hors hydrocarbures et pour cela il faut remettre en ordre les choses pour bannir l'économie de Bazar et mieux maîtriser l'économie informelle.

Actuellement, nous ne sommes ni dans une économie de marché, ni dans une économie administrée. Nous sommes dans une économie hybride et débridée qui a montré ses **limites**,

qui n'a pas de repères économiques et qui n'obéit pas aux règles universelles. Notre économie a besoin d'une doctrine économique et sociale. En fait, ce dont nous avons besoin, c'est d'une feuille de route de 30 ans pour construire une autre économie.

L'importance et l'urgence des réformes à mettre en œuvre dans quasiment tous les domaines sont soulignées avec une telle acuité que cette question peut paraître saugrenue. Pourtant elle est d'une grande pertinence et elle apparaît beaucoup plus d'actualité aujourd'hui qu'elle ne l'eût été à la fin des années 90 ; l'objectif est de permettre à l'Algérie de s'engager le plus rapidement sur une trajectoire de développement économique et social soutenu.

Nous considérons donc, que pour inculquer la culture afférente à la gestion stratégique dans les entreprises algériennes (**question centrale de notre problématique**) **il va lieu de mettre un terme à la rente pétrolière.**

Le recensement effectué par l'ONS est très significatif à ce sujet. Aussi, l'une de nos hypothèses principales se confirme en l'occurrence: l'existence de la rente pétrolière constitue un frein au développement de la stratégie d'entreprise. La liquidation de la rente signifie tout simplement qu'il n'y a plus à accaparer car l'Etat n'aura plus rien à donner. C'est à ces conditions que peut intervenir dans les faits le changement de paradigme vers une économie de marché compétitive créatrice de valeur économique puis de valeur tout court. Les développements ci-dessus notamment le recensement de l'ONS le prouve amplement.

5 : Eléments de réflexion quant à la gestion stratégique pour des relations efficaces entre la banque et l'entreprise en Algérie.

Dans les systèmes financiers les plus avancés, l'intermédiation bancaire et les marchés de titres coexistent. De plus, les banques ont un avantage comparatif lorsqu'il s'agit de procurer des liquidités à bas coût, tandis que les marchés financiers fonctionnent mieux lorsqu'ils sont soutenus par un système bancaire solide. Même si la désintermédiation en Occident va probablement se poursuivre, les banques continueront à jouer un rôle important sur les marchés financiers, mais sous une nouvelle forme. Les banques restent des institutions de première importance pour drainer l'épargne. Elles sont aussi des acteurs essentiels du système de paiement. Elles ont pour habitude d'effectuer des analyses de crédit et sont la principale source d'information sur les PME. Les banques sont des fournisseurs de liquidités, offrant des lignes de crédit de substitution aux acteurs des marchés financiers. D'une façon générale les banques en Occident ont élargi le champ des activités bancaires grâce à la technologie et à la déréglementation. Les banques ont participé à l'élaboration de nouveaux produits, comme la création et la gestion d'actifs titrisés et de produit dérivés et elles ont amélioré leur efficacité dans la distribution des produits traditionnels. Certaines banques sont en train de se spécialiser dans les domaines où elles ont un avantage comparatif clair comme les services bancaires d'investissement, la gestion du patrimoine, le conseil en fusions et acquisitions et le rôle de courtier pour les fonds spéculatifs. Ainsi, globalement l'industrie bancaire a maintenu sa position dominante dans l'ensemble du système financier, mais en créant des liens avec les marchés financiers. De plus, lors des crises financières, les banques continueront à agir comme prêteur intermédiaire de dernier recours, dernier rempart entre un effondrement financier systémique et l'intervention des banques centrales. Au final, quelle que soit sa taille, toute entreprise à recours à un établissement de crédit, que ce soit pour administrer les flux financiers qu'engendrent les transactions commerciales avec ses partenaires, pour gérer les différents instruments de paiement nécessaires à tout échange ou pour financer sa croissance, d'où l'importance de la relation banque-entreprise en Occident.

L'Algérie s'est orientée vers l'économie de marché. En fait, le passage d'une économie d'endettement, une économie où les entreprises sont financées essentiellement par le crédit, à une économie de marché où le marché des capitaux joue un rôle principal dans la croissance, implique à notre sens une réforme globale du schéma de financement de l'économie nationale. La restructuration du système bancaire est à situer dans un plan de réforme d'ensemble qui intégrerait, outre le cadre dans lequel les banques évoluent, l'administration économique de l'Etat, le trésor, la banque d'Algérie et le marché financier. En l'absence d'un véritable plan de réforme d'ensemble coordonné, la restructuration du système bancaire risque d'être illusoire. De même, la lente évolution de la sphère réelle, l'insuffisance de l'offre bancaire ont fragilisé les relations banque-entreprise et n'ont pas favorisé leur synergie indispensable à la croissance économique en Algérie. Notre réflexion dans ce cadre a pour cadre les défis que représentent les relations entre la banque et l'entreprise en Algérie. Ces relations comme nous l'avons souligné revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable, d'autant plus que la banque, par sa contribution au financement de l'entreprise occupe une place centrale.

70% de nos revenus provenant de la rente pétrolière financent les importations et près de 45% de la masse monétaire est dans les circuits du commerce informel et par conséquent échappe à nos banques ? Elles sont censées s'adapter avec les outils du management bancaire moderne. Il semble désormais établi que si le financement via les banques publiques n'évolue pas, on peut craindre la grande crise sociale et économique du pays, sachant que 90% de crédits relèvent des banques publiques. Il y a lieu de s'interroger sur les principales raisons ayant conduit à cette situation de non performance dans le cadre des relations entre la banque et l'entreprise en Algérie.

Nous tenterons de déterminer dans ce cadre les principales pistes de réflexion pour une dynamique accrue des relations banque-entreprise en particulier et pour le renouveau du système financier en général en Algérie.

5.1 : Dépénalisation de l'acte de gestion

La dépénalisation de l'acte de gestion se pose avec acuité. Elle tient particulièrement à cœur les banquiers qui se retrouvent entre le marteau et l'enclume, car d'un côté sous la pression de devoir accorder plus de crédit aux entreprises conformément au souhait des pouvoirs publics et de l'autre dans la crainte d'être accusé de dilapidation de ressources publiques en cas de défaut de remboursements de ses clients. Devant cette appréhension, les banquiers considèrent que la meilleure manière de se protéger contre les éventuels risques et de se conformer strictement à la réglementation et aux procédures internes bancaires. Une recherche de la conformité qui peut créer des lenteurs et des difficultés pour l'entreprise d'obtenir des crédits. Aussi l'acte de gestion soit dépénalisé pour laisser au banquier plus de liberté dans sa relation avec l'entreprise. Cependant, pour pouvoir juger une affaire de gestion, il faut que le magistrat ait une notion en la matière. Sont-ils formés dans le domaine en question ? Pour résoudre ce problème, il ya une nécessité à former les magistrats dans la gestion des entreprises afin qu'ils puissent y voir plus clair, se prononcer équitablement et ne pas causer des préjudices aux gestionnaires, ni les effrayer, eux qui ont la connaissance du terrain. Il s'agit donc d'une affaire de spécialisation. Toutefois, l'acte de gestion à notre sens ne peut pas être dépénalisé totalement. S'il y a faute intentionnelle et infraction du gestionnaire avec intention de nuire. Il est normal dans ce cas qu'il soit pénalisé.

L'acte de gestion n'étant pas toujours pas dépenalisé dans notre pays, le risque pour un dirigeant d'une banque d'être incarcéré des suites d'une suite d'une décision managériale qualifiée d'acte de mauvaise gestion par un tribunal est en effet bien réel. Aussi, tout un arsenal législatif et réglementaire anachronique hérité de l'ère socialiste existe à cet effet et la présomption de culpabilité l'emporte bien souvent sur la présomption d'innocence chaque fois qu'un banquier est mis en cause.

Tétanisés par la saga des procès intentés à leurs collègues, les gestionnaires des banques publiques préfèrent adopter une démarche prudente plutôt que de prendre un quelconque risque qui pourrait bien se retourner contre eux. Une attitude confortable qui sied à ces gestionnaires qui demeurent des employés du secteur public ne percevant aucune gratification supplémentaire, quand bien même, le risque qu'ils ont pris aurait généré de substantiels profits à la banque qui les emploie. En faire le moins possible en matière de prise de risque, constitue dans ce cas l'attitude la plus sage et le drame pour nos banques publiques serait de voire cette attitude défaitiste et passéiste se généraliser à l'ensemble des cadres des banques publiques.

Le traitement des fautes de gestion sous l'angle du droit civil plutôt que du droit pénal doit être de mise, car les banques publiques algériennes étant régies par le code de commerce qui place les actes de gestion des dirigeants de sociétés par actions sous le régime de la responsabilité civile, les banques publiques algériennes étant des sociétés par action, seuls les détournements et les abus de biens sociaux sont passibles de poursuites pénales lorsqu'ils sont portés à la connaissance du procureur. Le code de commerce interdit à tout organe que ceux qui sont habilités (PDG, conseil d'administration, assemblée générale des actionnaires et commissaire aux comptes) de s'immiscer dans la gestion courante de la société ou d'effectuer les contrôles. Seuls ces organes sont habilités à qualifier une erreur ou une faute de gestion et à saisir la justice en cas de malversation d'un ou plusieurs gestionnaires de l'entreprise. Aussi, la coexistence de deux législations, le code de commerce et le code pénal peuvent permettre à ceux qui ont le pouvoir d'affliger la sanction de leurs choix. Les dirigeants des entreprises publiques économiques mais encore plus ceux des banques dont la fonction consiste à prendre des risques sont téanisés par cette épée de Damoclès, le code pénal en l'occurrence. Dans ce cadre, hormis les malversations dûment constatées par les commissaires aux comptes que le code de commerce soumet au traitement judiciaire, tous les autres actes de gestion ne devraient en principe relever que de la compétence des organes de gestion habilités CA, CAC, AG). Ne devront être opposés aux erreurs de gestion que des sanctions administratives, le pénal étant laissé aux seules affaires criminelles (détournement, corruption, abus de biens sociaux) portées à la connaissance du procureur de la république par le commissaire aux comptes de l'entreprise ou de la banque concernée.

5.2 : La bourse des valeurs mobilières :

Les opérations boursières peinent à décoller et à jouer le rôle qui leur incombe. Une économie de marché, au fur et à mesure que le développement économique s'approfondisse, la place boursière prend de l'ampleur. Le rôle économique d'une place boursière est important. En plus de permettre le financement du développement des entreprises, une bonne place boursière constitue un lieu où s'évalue la qualité managériale des entreprises et la vigueur macroéconomique du pays. Lorsque la tendance boursière de l'indice général est à la hausse, ceci signifie que les investisseurs ont confiance dans cette économie. Ils sont aptes à prendre des risques, à financer l'innovation, l'économie de la connaissance et les moteurs de la croissance de demain. Une baisse régulière des cours des actions indique que les entreprises boudent le pays. La bourse est une nécessité où on peut lire les perspectives économiques du pays. Les décideurs publics peuvent ajuster leurs politiques macroéconomiques à partir des indications boursières. Il en est de même pour le management d'une entreprise. Les cours des entreprises bien gérées s'améliorent. Ceux des firmes mal appréciées par la communauté des affaires se détériorent. Bien souvent, les managers ajustent leur management interne en fonction des réponses de la place boursière. Aussi, la bourse constitue un instrument en plus à la disposition de l'encadrement pour piloter l'entreprise. Un pays qui ne développe pas suffisamment sa place boursière se prive d'un formidable outil de renationalisation macroéconomique et d'amélioration de la compétitivité des entreprises. En l'absence d'une bourse dynamique, les décideurs font référence dès fois à leur intuition. Lorsqu'on ignore les outils de pilotage macroéconomique et managériaux, il est difficile de prouver qu'on est dans l'erreur. L'Algérie a besoin d'ériger une place boursière qui finance l'économie productive.

Le marché financier dans sa configuration actuelle ne s'adresse à travers son compartiment obligataire qu'aux grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises, en l'absence d'une instrumentation appropriée qui leur est dédiée, ne disposent pas de beaucoup d'alternatives pour mobiliser les financements nécessaires à leur création ou développement. Et pourtant les PME sont les vecteurs de la croissance en termes d'emploi, de valeur ajoutée.

5. 2.1 : Peut-on développer le marché boursier en Algérie ?

Les fondamentaux existe : une épargne importante et des entreprises qui ont un potentiel de croissance important. Au niveau institutionnel, les bases sont là : une autorité de régulation, une bourse. Il ya évidemment beaucoup de choses à faire et à encourager pour développer nos marchés financiers. Il s'agit d'un travail de fond et de longue haleine, mais les résultats seront perceptibles très rapidement si on enclenche une dynamique de mouvement et si on est animé d'une volonté à la hauteur des enjeux en question pour l'avenir de notre économie.

La bourse est un moyen de lever et renforcer ses fonds propres. Une entreprise en forte croissance a besoin de fonds propres et ne peut financer sa croissance uniquement par dette bancaire. Les banques peuvent refuser de s'engager si le niveau d'endettement est trop élevé. Ensuite, parce que les entreprises ne doivent pas être trop endettée : l'entreprise devient trop vulnérable et les actionnaires risquent de tout perdre en cas de difficulté conjoncturelle. Il ya un équilibre entre les fonds propres et la dette qu'il est sain de respecter. Evidemment, en termes d'ouverture du capital, le premier pas est toujours difficile à faire. Il peut y avoir des

appréhensions et des barrières psychologiques à surmonter. La gouvernance d'entreprise fournit les outils pour surmonter ces appréhensions. Cela permet de distinguer le rôle des droits et obligations entre ceux qui sont propriétaire de l'entreprise et ceux qui sont gestionnaires. Cela permet de mettre en place les processus et mécanismes qui permettent le partage de la propriété de l'entreprise. Pour l'économie, les effets sont multiples. D'abord, cela permet de diriger l'épargne vers là où elle est utile : les entreprises. Ensuite, le développement de l'économie a besoin d'entreprises qui ont des perspectives et visions de développement durable. Enfin, les obligations de bonne gouvernance et de transparences associées à la cotation en Bourse sont un des moyens qui nous permettra de migrer vers plus d'économie formelle notamment dans les secteurs importants.

Développer nos marchés financiers tout comme le développement de notre économie est un travail de fond et de longue haleine. Mais les résultats peuvent être perceptibles dès lors que l'on instaure une dynamique de mouvement et si on est animé d'une volonté à la hauteur des enjeux que cela représente.

5.3 : Des instruments financiers sans marché

Beaucoup de pays qui étaient dans la situation l'Algérie et qui ont entamé les réformes économiques à la même période offrent aujourd'hui aux agents économiques une instrumentation et des mécanismes financiers adaptés aux signaux du marché. Qu'ils s'agissent de PME ou de grandes entreprises, les demandes encadrées par des mécanismes qui donnent la pleine mesure à l'économie de marché. Il en est ainsi du leasing, du capital investissement de la titrisation, des fonds d'investissements, des fonds de garanties, de la bourse des organismes de placements de valeurs etc. Tous ces produits en vogue dans la plupart des pays convertis à l'économie de marché ont été initiés pour certains dans un contexte de crise et pour d'autres dans un contexte d'aisance financière.

Dans les deux situations, il s'ont permis au marché de se développer et de négoier la contrainte du financement qui conduit au blocage de la mécanique lourde de l'économie. Satisfaire les besoins ne suffit pas, il faut en susciter d'autres pour faire marcher l'économie et croître sans cesse. Aussi, avec la mondialisation, les techniques financières se sont standardisées. Notre pays a suivi le mouvement de manière administrative avec la volonté de mettre à la disposition du marché les techniques de financement les plus répandues et faciles à maîtriser par les prescripteurs. Mais ces nouveaux mécanismes de financement restent portés uniquement par les textes législatifs. Ils ne sont pas encore opérationnels pour différentes raisons. Certains dispositifs ont été introduits dans notre législation depuis deux décennies sans aucune déclinaison sur le terrain. D'autres ont été défendus et soutenus bec et ongles par leurs initiateurs sous le sceau de l'urgence parce qu'il apportait la bonne réponse aux problèmes qui sont posés, simplement, ils ne sont pas opérationnels à ce jour. Cette boulimie des mécanismes de financement n'a pas fait prospérer l'activité économique qui reste dépendante du seul marché du crédit et on se retrouve aujourd'hui avec des dispositifs inexploités qui ont fait leur preuve dans des contextes similaires.

Aussi, on se retrouve dans le domaine de la finance avec des textes de lois sans prise sur la réalité, soit parce que cette dernière n'est pas assez mouvante pour les faire prospérer soit que la règle juridique, c'est-à-dire l'instrument ou le produit sont simplement projetés dans un futur incertain. Dans les deux cas, on aboutit au même résultat. Le factoring par exemple prévu par le code de commerce n'a toujours pas trouvé forme pour venir au secours des entreprises qui sont dans une impasse de trésorerie en raison des longs délais de paiement

qu'elles subissent et les contraintes liées au recouvrement des créances. La plupart des textes pris en matière financière ont certes innové en introduisant de nouvelles techniques, mais ces souvent ces techniques qui sont utilisés ailleurs ne trouvent pas dans notre pays un point d'appui pour se diffuser dans l'économie. Ce qui pose le problème de l'adaptation de ces règles au contexte local et l'environnement juridique national qui n'est toujours pas permissif parce que les relations entre opérateurs ne sont pas normées.

5.4 : Les produits de placement.

Les banques algériennes pour accroître l'offre de crédit n'ont pas étendue aux produits de placement. En fait deux produits offerts au public depuis des lustres en dehors du livret d'épargne, les dépôts à terme et les bons de caisse ? C'est dire qu'en l'absence d'autres opportunités pour faire travailler son argent ; les deux produits classiques ont encore de beaux jours devant eux. Les produits de substitution ne sont pas encore façonnés par les banques. En fait, les excédents de liquidités du système bancaire ne prédisposent pas les banques pour l'instant à développer des stratégies marketing pour capter les ressources additionnelles. La gestion collective des placements avec OPCM (organisme de placement collectif en valeurs mobilières n'a pas prospéré à ce jour en raison de l'inefficacité du marché financier qui semble privilégier à chaque émission obligataire les investisseurs institutionnels. Il est connu que lorsque les placements à court terme génèrent des rendements bas, les investisseurs préfèrent s'orienter vers les actions ou obligations en raison de l'attractivité de taux sur une longue période. Mais pour arriver à booster de telles formules de placements, il faut multiplier les sociétés de gestion de placement collectif et mettre sur le marché une large gamme d'instruments adaptés aux différentes catégories d'épargnants afin que chacun puisse orienter son investissement en fonction de ses goûts. Un politique de placement devient un des axes de la modernisation du système bancaire algérien.

5.5 : Développement des moyens de paiement modernes et augmentations du nombre d'agences bancaires.

Parmi les mesures fondamentales qu'il faut prendre, c'est la mise en place des moyens de paiement modernes ayant pour support les technologies de l'information et de la communication. Le besoin de l'utilisation de ces moyens de paiement modernes : internet, cartes de crédit... se font ressentir à la faveur de l'accroissement des transactions commerciales à l'intérieur comme à l'extérieur. Le nombre d'agences bancaires doit également être revu à la hausse, car avec 1650 agences sur un territoire aussi vaste que le notre, il devient difficile de bancariser toutes les liquidités qui circulent en Algérie. Aussi, il est nécessaire à notre sens, que la réforme bancaire doit inclure dans son programme une augmentation substantielle du nombre d'agences.

5.6 : Quels outils de financement pour les PME ?

Avec le crédit bancaire et les fonds propres comme quasiment seuls instruments de financement disponibles, les PME nationales n'ont pas vraiment le choix, même si depuis ces dernières années de nouveaux outils de financement comme le leasing sont venus apporter une petite bouffée d'oxygène, visiblement pas assez suffisante. Lors des différents forums, les chefs d'entreprises n'ont pas manqué de souligner le problème de l'accès au financement comme l'une des contraintes majeurs accusant les banques d'avoir des liquidités qu'elles

préfèrent utiliser pour financer les activités d'importation considérés comme plus rentables et moins risquées.

Pendant longtemps, l'idée d'une banque dédiée aux PME, perçue comme la panacée a été avancée sans pour autant voir le jour. Mais le fait qu'il n'y ait pas de banque spécialisée dans la PME ne signifie pas que les banquiers doivent être limités dans leur soutien aux entreprises uniquement au financement. Il ya quelque chose à apporter aux PME, à la périphérie du financement comme le conseil et l'expertise en matière d'étude de projets par exemple, afin de rendre leurs dossiers bancables et donc éligibles aux financements bancaires.

Pourquoi ne pas mettre en place une caisse mutualiste ? Elle serait plus profitable qu'une banque des PME parce que cette caisse aurait des fonds publics et privés et à partir de là, il y aurait des représentants des entreprises dans les commissions de crédit et du coup les engagements accordés se feraient d'une manière plus responsable.

Les pouvoirs publics ont mis en place le FNI (fonds national d'investissement) doté de 150 milliards qui sera suivi de 48 fonds régionaux, soit un fonds par wilaya. Ce fonds est présenté comme une réponse aux besoins en ressources financières de long terme des entreprises et un complément aux efforts des banques. Dans ce cadre, il financera les projets d'investissement public inscrits au budget de l'Etat, les opérations d'équipement public inscrites au budget de l'Etat, les projets d'investissements économiques et la mise à niveau du secteur public économique. Il pourra aussi être associé dans le cofinancement de projets du secteur public et ou économique, dans la participation au capital, en partenariat avec des entreprises publiques, des investissements étrangers, des investissements étrangers etc. Il est éligible à des prêts à taux réduits et à des avances du trésor public. Le fonds accordera donc beaucoup de place à l'investissement public, mais c'est la place du privé qui suscite des questions, ce fonds vise à financer le secteur public et à encourager les investissements directs étrangers et nationaux, mais on se demande quelle place sera réservée aux PME ?

5.7 : Banque- entreprise : un dialogue de sourd.

Le climat des affaires en Algérie est difficile et l'environnement de l'entreprise est défavorable. Il y a autant de reproches à faire à l'environnement qu'il yen à faire à l'entreprise de la part des institutions. Les entreprises reprochent aux banques de ne pas les aider, mais ces dernières reprochent à leur tour leur manque de transparence et la qualité des informations financières qu'elles fournissent. L'entreprise doit faire un effort de gouvernance en mettant en place la transparence en précisant les responsabilités et une stratégie de croissance.

Les critiques récurrentes et lancinantes adressées par la sphère réelle illustrent bien cette perception de nature conflictuelle.

Dans le contexte actuel de l'économie algérienne marqué par une ouverture de plus en plus grande, une concurrence exacerbée et un secteur bancaire sur lequel pèse encore le passé de l'économie administrée, l'avenir des entreprises dépend en grande partie de la possibilité qu'elles ont à financer efficacement leur activité d'exploitation et d'investissement. Les conditions dans lesquelles ces contraintes doivent être assumées sont perçues de façon différente, pour ne pas dire divergente par les entreprises auxquelles elles s'imposent et leurs partenaires les banques. Les critiques récurrentes et lancinantes adressées au secteur bancaire par la sphère réelle illustrent cette perception de nature conflictuelle. Les griefs nourris par les entreprises envers le système bancaire sont nombreux, ils portent sur divers aspects telles les conditions d'accès au crédit, le coût du crédit, les dysfonctionnements et les lourdeurs, voire les excès des banques et leur impact sur l'activité réelle. Les chefs d'entreprise ne

comprennent pas que la disponibilité d'importantes liquidités au niveau des banques ne permet pas toujours l'octroi de crédits long. Les chefs d'entreprises, notamment de PME déplorent le fait que toutes les entreprises n'aient pas un égal accès à des financements adaptés à leur dimension, à leur activité ou à leur structure juridique. D'autres griefs sont formulés : les délais de traitement des dossiers long, l'ingénierie financière est quasi inexistante

De l'autre côté, la communauté bancaire indique qu'il n'est pas juste que les difficultés de la sphère réelle ne sont que le produit d'une inadaptation du système bancaire. Cette divergence de perception découle de la situation de trop forte dépendance dans laquelle se trouvent les entreprises vis-à-vis de leurs banques, situation qui trouve son origine dans l'absence d'un véritable marché financier, de la faiblesse du crédit-bail, du capital investissement et d'autres instruments adaptés. Souvent insuffisamment dotées en fonds propres, les entreprises ne peuvent de ce fait se tourner que vers leurs banques pour trouver des solutions à leurs contraintes financières. Il est vrai également que le développement de la sphère réelle en Algérie reste tributaire de la réduction des entraves bureaucratiques à l'activité économique, de l'amélioration du climat des affaires. Il est vrai qu'après 20 ans d'application de réformes, le monde des affaires n'a pas encore fait sa mue. Les PME/PMI privées évoluent encore dans un cadre de propriété familiale et se caractérisent par une taille réduite atteignant rarement la taille critique. Le tissu économique privé est dans l'ensemble constitué de petites entreprises familiales fermées aux investissements extérieurs. Ce caractère familial des PME algériennes aggrave les contraintes institutionnelles auxquelles elles sont confrontées. C'est une question déterminante car les réticences de nos PME à diluer leur capital et à s'astreindre aux exigences de publication des informations constituent une partie des raisons qui expliquent la faiblesse, voire l'absence d'un marché financier en Algérie ;

5.8 : La réglementation bancaire internationale.

Les autorités monétaires entendent mettre en œuvre un système de notation bancaire conforme aux standards internationaux Bale II et III ;

L'intérêt de s'inscrire dans la démarche préconisée par la réglementation internationale notamment celle de bale II et III à un intérêt interne au système bancaire algérien dans son ensemble puisque ses finalités sont à la fois d'éviter les défaillances d'établissement de par la survenance de risques non maîtrisés et de protéger le système financier algérien de toute effet systémique crée par une crise de confiance des clients ou des contreparties De plus partant du fait, que le système bancaire algérien ne pourra se développer en totale autarcie et de ce fait n'est pas isolé du système international, il paraît opportun d'apporter le même gage de confiance aux éventuels investisseurs étrangers par la mise en œuvre des dispositifs proposé par les accords de bale au sein des 3 piliers aux investisseurs étrangers via la notation de la qualité de la gestion des risques (pilier1) validée par le régulateur bancaire (pilier 2) et communiqué (pilier 3)

Aussi, les banques algériennes doivent tenir compte des incidents et des erreurs du passé en appliquant un nouveau modèle de gouvernance en regard des référentiels internationaux et parce que le système bancaire algérien poursuit sa mutation depuis 1990 dans un environnement juridique extrêmement évolutif, dans un cadre de forte concurrence et avec des perspectives de l'offre de produits aux acteurs économiques.

Aussi, un système de notation bancaire conforme aux standards internationaux est nécessaire. L'objectif est de prévoir l'amélioration de l'évaluation, la gestion et la

maitrise des risques de crédit. La notation financière constitue pour les investisseurs un critère-clé dans l'estimation du risque qu'un investissement comporte, particulièrement dans le cadre de marchés financiers. La notation financière représente aussi l'un des critères obligatoire pour les investisseurs institutionnels dont les statuts précisent un niveau de notation minimal pour leur investissement. Aussi, dans une économie globale minée par les risques financiers, la notation financière devient un outil de régulation indispensable. Pour mémoire le nouveau cadre réglementaire oblige les banques et les établissements financiers à relever le capital minimum des banques de 2,5 milliards de DA et à 10 milliards de DA, pour les établissements financiers il a été fixé à 3, 5 milliards de DA au lieu de 0,5 milliard..

Il est primordial pour les banques algériennes de s'organiser pour optimiser leurs relations avec les entreprises au travers de leurs stratégies d'approche globale. Il est à notre humble avis nécessaire que les institutions financières algériennes puissent améliorer leurs processus internes pour rentabiliser leurs opérations, notamment vis-à-vis des entreprises. Cela peut se manifester par la relation de confiance qu'ils sont en mesure d'établir avec leurs interlocuteurs, mais également par leur capacité à coordonner l'offre bancaire. Cela suppose l'existence de processus et d'une organisation leur permettant d'identifier les besoins de l'entreprise.

Toutefois, les échecs peuvent provenir des entreprises elles mêmes. La relation avec le banquier doit tout autant retenir l'attention que celle avec des fournisseurs ou même des clients.

Les entreprises en Algérie doivent construire un dispositif de gestion de la relation, afin de ne plus se trouver dès fois en situation d'infériorité en raison de l'asymétrie d'information et d'essayer de tirer profit d'une relation plus équilibrée.

L'existence d'un tel dispositif permet de définir les bases explicites de discussion et négociation conduisant ainsi à professionnaliser la relation. Si les grandes entreprises en Algérie disposent de directions financières structurées capables de négocier avec les établissements financiers, il n'en va de même pour les PME. Dans ce cas, la relation est surtout interpersonnelle entre le dirigeant et son banquier. Nous avons constaté lors de notre expérience bancaire, que trop souvent le premier est en situation d'infériorité par manque de préparation à cette « confrontation » et il n'a pas tous les arguments pour convaincre le financeur de le suivre dans son projet. On peut mettre en avant ici la notion de « bancabilité » qui consiste à présenter les projets selon des normes et avec un niveau d'information qui les rend acceptable par la banque. Nous pensons que le travail sur la bancabilité d'un dossier suppose une préparation en amont de sa présentation :

5.9 : Mieux connaître les contraintes de fonctionnement d'un établissement et son processus de décision

Beaucoup de cadres d'entreprises les ignorent et ou ne comprennent pas très bien les raisons du niveau des taux qui leur sont proposés. De même, ils ne connaissent pas le cadre réglementaire auquel les banques sont soumises et qui conditionne souvent leur offre. L'idée ici n'est pas de leur trouver des circonstances atténuantes mais, comme dans toute relation commerciale voulant évoluer vers des partenariats privilégiés, il faut comprendre les contraintes structurelles qui pèsent sur le processus de « production ». De leur côté, les banquiers devraient davantage expliquer au cours de la discussion la nature de ces contraintes.

5.10 : Mieux maîtriser le contenu des projets

Le banquier, lorsqu'il analyse un projet, va le faire selon un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs que le dirigeant d'entreprise doit connaître pour pouvoir y répondre.

L'observation des dossiers de demande de financement de la part des petites structures, en particulier lors des phases de création, nous ont montré dans le cadre de notre expérience bancaire, une très grande pauvreté en la matière. Aussi, le banquier aura des difficultés d'évaluer correctement le risque qu'il va prendre. Le dirigeant d'entreprise doit s'organiser avec ses équipes pour produire de tels documents.

5.11 : Mieux appréhender les aspects humains et relationnels.

Parmi les critères qualitatifs faisant partie du processus de décision, nous pensons qu'il ne faut pas sous-estimer la dimension interindividuelle entre le dirigeant d'entreprise et le banquier. Nous avons constaté lors de notre modeste expérience bancaire que souvent, alors que les aspects quantitatifs et formels ne posent pas de problèmes, le comportement, l'attitude du dirigeant comme d'ailleurs celle du banquier en charge du dossier, aboutissent à des incompatibilités et à des décisions négatives. Tout autant que le projet, le porteur du projet doit être suffisamment convaincant pour augmenter ses chances d'obtenir un financement.

5.12 : Informations économiques.

Il faut que le CNRC (centre national du registre de commerce) ne soit pas défaillant dans son rôle de mettre à la disposition de tous une base de données complètes et accessible des états financiers des entreprises : relation banque-CNRC

Le niveau de revenu que génère l'activité bancaire liée au commerce extérieur n'incite pas les banques à faire des efforts pour développer les fonctions de crédit. Nos 60 millions de dollars d'importations en 2013, génèrent une rente pour le système bancaire et cette rente n'incite pas à développer le crédit. Les fonctions de gestion de crédit qui devrait être le cœur du métier de crédit sont atrophiées dans notre système bancaire.

Les banques doivent se recentrer sur la gestion du risque de crédit, il faut travailler sur les outils. L'information financière est le principal outil et le CNRC doit jouer le rôle pour informer les banques car les entreprises déposent chaque année leurs états financiers au CNRC.

Il ya très peu d'activités industrielle par rapport aux activités de commerce extérieur il est donc normal qu'en proportion les crédits à l'industrie soient plus faibles. Les banques sont peu outillées pour développer les activités de crédit.

5.13 : Création de banques mixtes et cotation en bourse des banques publiques

Des projets de banques mixtes à capitaux étrangers et privés nationaux doivent être mises en œuvre d'une part, d'autre part, les pouvoirs publics doivent intégrer des banques publiques dans la liste d'entités publiques à privatiser partiellement et ce, afin de promouvoir l'activité boursière en Algérie.

6 : L'efficacité institutionnelle : Une nécessité vitale pour l'émergence d'une culture stratégique et entrepreneuriale.

Les points qui suivent tentent d'expliquer l'importance de l'efficacité institutionnelle.

6.1 : La bureaucratie un mal qui détruit l'économie algérienne.

Nous sommes régulièrement très mal situés dans les différents classements internationaux sur le climat des affaires. Les causes sont nombreuses. Nous en retiendrons une qui fait l'unanimité, à savoir la bureaucratie. Le management moderne a produit également des thérapies efficaces contre ce fléau. La bureaucratie étouffe un pays ; lorsqu'un certain nombre de conditions existent. La première est de loin la plus importante est l'absence de management dans nos institutions administratives. On ne travaille pas avec des plans, des procédures, des évaluations de résultats, des tableaux de contrôle ; les personnes sont mal payés, démotivées. L'économie de marché nécessite des fonctionnaires experts et non des bureaucrates.

Nous avons façonné notre administration pendant de nombreuses années à être passive et exécuter des directives. Mais l'économie de marché exige une administration experte, il est temps de la constituer, ceci nécessite des efforts titanesques notamment en direction de nos centres de formation. Nous aurons besoin de créer un réseau de bureaux d'études, publics, privés, spécialisés en modernisation administrative. L'enjeu est de taille, un plan Marshall dans cette direction constitue la priorité numéro un de notre pays.

Le passage d'une institution bureaucratique à une entité experte exige un bouleversement complet des modes de fonctionnement. Il y a lieu d'introduire des ruptures profondes avec les manières d'être et de faire. Une forte dose de volonté politique est requise. On doit passer d'une administration qui effectue des tâches à une autre gérée par des objectifs, des contrats de performance ou la promotion et une grande partie de la rémunération serait basée sur des résultats mesurés au lieu du nombre d'années d'expérience. Sans cette transformation en profondeur, tout plan de relance, toute politique sectorielle ou toute tentative d'amélioration ne produira que des résultats décevants par rapport aux ressources injectées. Les économistes algériens ont toujours été déçus par la baisse de la productivité des facteurs. Beaucoup de causes ont été avancées. Une administration bureaucratisée en est le facteur essentiel. Un développement hors hydrocarbures est impossible sans administration experte.

6.2 : L'importance de l'institution stratégique.

Dans un pays en développement ou en transition, le défi des transformations institutionnelles est gigantesque. Le mode de fonctionnement de l'ensemble des organismes doit être révolutionné. L'école, l'université, l'hôpital, l'administration... vont fonctionner d'une manière différente. La société toute entière doit subir une ingénierie globale. Le pays a besoin de mobiliser toute son intelligence conceptuelle pour réussir un tel challenge. Il est alors indispensable de créer une institution stratégique qui joue le rôle de cerveau dans le sens où la conception de la stratégie nationale et la mise en cohérence des politiques sectorielles lui échoit.

L'INSEG (Institut national d'études de stratégie globale) redynamisé pourrait jouer le rôle de cette institution cerveau. De telles institutions existent en Chine et en Corée du Sud et dans la plupart des pays émergents.

Quelle est la constitution de cette institution stratégique ? Elle recèle la meilleure intelligence pluridisciplinaire du pays. On y retrouve nos meilleurs sociologues, technologues, pédagogues, économistes.... La diaspora algérienne à l'étranger doit jouer également un rôle important dans ce cadre.

Rôle de l'institution : faire le point sur ce qui est connu scientifiquement et sur les meilleurs pratiques qui ont transformé des pays ruraux en puissance industrielles émergentes ;
Se positionner comme une institution de concertations permanentes entre les parties prenantes du processus de développement durable :

-Concevoir à la demande des hautes autorités et en fonction des orientations reçues, la stratégie, les politiques sectorielles et les programmes de réalisation. Ceci nécessite un dialogue continu avec les parties prenantes

Il est vital de revoir l'organisation de l'Etat dans ce cadre ; les modèles théoriques et les expériences pratiques arrivent toujours aux mêmes conclusions : un pays en transition ou en développement a besoin d'une institution cerveau qui conçoit et harmonise les différentes politiques sectorielles et s'assure qu'elles sont en parfaite symbiose avec la stratégie. Ceci ne diminue en rien de l'importance et du prestige de la sphère politique. Au contraire elle lui enlève une épine du pied et l'aide à devenir efficace et à conduire le développement d'une manière harmonieuse.

7 : Quelques recommandations en matière de gestion stratégique pour un autre type de relations banque- entreprise en Algérie

A travers cette section nous tenterons de mettre en exergue les futures relations qui devraient régir la relation banque- entreprise en Algérie.

La banque étant d'elle-même une entreprise, ses activités doivent reposer sur une stratégie. Pour s'en donner une, la banque procède en la matière comme n'importe quelle entreprise.

7.1 : Quelques aspects stratégiques bancaires

- Elle réalise ou commande des études prospectives de manière régulière, traitant de thèmes macro-économiques, les autres de thèmes sectoriels. L'exploitation et l'interprétation de ces études font partie d'une activité spécifique plus large : la veille stratégique.

- Elle se soumet à des diagnostics stratégiques destinés à déterminer et à évaluer son positionnement, notamment par l'analyse de la concurrence, l'analyse du portefeuille (d'activité et clients), l'appréciation de la qualité managériale de ses hommes, les dirigeants et cadres en premier.

La banque devra, également :-

- Procéder à des diagnostics financiers. Les questions de tenue et de traitement comptables étant supposées réglées, ces diagnostics visent à évaluer les performances financières et leurs perspectives d'évolution, ainsi que la structure financière à travers les deux indicateurs privilégiés que sont l'endettement et la trésorerie.

Sur la base de ces différentes études qui peuvent être complétées par des diagnostics opérationnels ciblés, la banque ajuste sa stratégie et la transcrit en options faisant notamment apparaître :-

- La politique retenue en matière d'intermédiation bancaire, métier de base de la banque. Elle concerne tout particulièrement le ciblage des segments prioritaires pour la collecte et le réemploi des fonds ainsi que les voies et moyens à mettre en œuvre ;

- La place et le rôle des métiers annexes (interventions sur le marché des capitaux) et connexes (activités dites spécialisées) comme il est de coutume en Occident.

Les choix stratégiques dans lesquels est appelée à s'inscrire la relation de la banque à sa clientèle sont transcrits dans une organisation adaptée aux objectifs.

Dans les pays qui sont pleinement et de longue date établis dans l'économie de marché, les banques sont organisées pour s'assurer avec les agents économiques, des relations étroites, permanentes et multiformes.

A l'époque actuelle, la banque se conçoit comme une banque universelle organisée autour d'un réseau d'agences denses et de filiation d'exploitation spécialisée dans les métiers bancaires connexes et annexes à l'intermédiation.

Afin de diversifier ses revenus, maîtriser ses risques et consolider son portefeuille client, elle accorde une importance vitale à la compétence de ses hommes et à la sophistication de ses moyens techniques (informatiques surtout) et organisationnels (rapidité et efficacité des procédures conciliant coordination et cloisonnement).

Tels sont à grands traits, les standards sur lesquels le système bancaire algérien est appelé à s'aligner pour faire face à la mondialisation bancaire qui s'annonce.

7.2 : Quelques conditions pour une efficacité accrue du système bancaire algérien.

Pour rentabiliser au mieux les chantiers de modernisation du système bancaire, il devient impératif de remodeler totalement la vision en cours qui consiste à donner les moyens sans exiger de l'efficacité.

Il est certain que pour se hisser au niveau souhaité, il convient de travailler dans les directions suivantes sans perdre de vue la relation banque-entreprise et ce grâce à une stratégie réfléchie.

- Développer la désintermédiation, ou une partie de l'intermédiation bancaire s'effectuera par le biais du marché financier et non plus uniquement par le marché du crédit
- Inciter les banques étrangères installées en Algérie à favoriser le financement de l'entreprise algérienne. On sait que les opérations de commerce extérieur constituent l'essentiel des activités de banques étrangères installées en Algérie. Est-ce seulement pour le pactole des importations générées par les revenus tirés des exportations des hydrocarbures que les banques étrangères s'implantent en Algérie ou pour accompagner réellement l'effort du développement du pays, en accompagnant les entreprises locales pour les besoins de financement ?

- L'extension du champ d'action traditionnel signifie que les banques algériennes ne doivent plus se suffire uniquement des activités du crédit. Elle gagnerait à s'engager dans les opérations de placement, la gestion d'actif, ce qui leur permettra de diversifier leurs sources de revenus et de risques.
- La montée des risques (dégradation de la situation des entreprises) étant un phénomène normal dans une économie qui s'ouvre et qui se diversifie. Il devient urgent pour le système bancaire de baliser cette montée des risques par un renforcement du contrôle interne adossé à des méthodes d'évaluation de la rentabilité des opérations.
- La modernisation des systèmes de paiements
Le problème de la réhabilitation des moyens de paiements (chèque, virement, lettre de change, carte de crédit etc.) se pose avec acuité et conditionne la bancarisation de l'économie qui enregistre un déficit croissant dans les circuits de règlement
- La maîtrise des risques : la nécessité pour les banques d'introduire plus de rigueur dans l'évaluation et l'appréciation des concours qu'ils accordent aux opérateurs.
- L'innovation par l'élargissement de la gamme des produits offerts aux fins de collecter plus d'épargne tout en améliorant les rendements et mobiliser plus de ressources pour les réinjecter dans l'économie.
- Le management : dans ce nouvel environnement, le banquier doit connaître les mécanismes financiers de la banque, gérer les risques par la mise en place et le suivi d'une politique appropriée de prévention et être capable de définir une stratégie globale.

7.3 : Les actions à entreprendre dans le court terme

Plusieurs actions sont à entreprendre pour dynamiser les relations banque- entreprise en Algérie.

7.3.1 : Une politique plus dynamique en matière de collecte de ressources pour les financements

Dans ce cadre, il faut développer les ressources des particuliers par une politique médiatique s'appuyant sur :-

- L'ouverture de comptes en dinars et en devises sans restriction ;
- La création de nouveaux services ;
- Le développement du réseau ;
- La généralisation de l'utilisation du chèque ;

–Le développement de la monétique (carte de paiement) ;

- Instaurer un état d'esprit et une dynamique commerciale ;

- Améliorer à tous les niveaux de l'accueil de la clientèle ;

A. L'amélioration de la qualité et de la célérité dans le traitement des opérations

- Rechercher la qualité dans toutes les actions ;
- Traiter avec rigueur et célérité les affaires des clients ;
- Savoir informer avec précision la clientèle ;
- Prendre en charge toutes les réclamations et les suggestions de la clientèle ;
- Encourager les travailleurs à participer activement à l'amélioration des méthodes et des procédures.

B. La modernisation du patrimoine

- Se rapprocher de la clientèle en ouvrant de nouvelles agences ;
- Moderniser les locaux, le mobilier et les équipements.

C. La communication

- Mettre en place une politique de communication en relation avec les objectifs ;
- Utiliser des supports médiatiques, appropriés tant internes qu'externes ;
- Diffuser par des moyens adéquats, toutes les informations financières, économiques ou réglementaires susceptibles d'intéresser la clientèle.

D. Le changement de comportement du personnel

- Adopter un comportement dynamique et positif ;
- Former les agents à la vente, afin d'en faire de véritables commerçants capable de :-
 - Veiller à tout moment à la rentabilité de leur banque,
 - Maîtriser parfaitement les produits et services vendus, afin d'aller au devant des besoins du client.

-Éliminer les méthodes bureaucratiques.

E. La modernisation des moyens de paiement

Comme nous l'avons déjà souligné, cette modernisation est primordiale. Il s'agit en autres :-

- Informatiser toutes les opérations bancaires ;
- Simplifier grâce à l'informatisation les procédures de traitement afin d'assurer la célérité, la sécurité et la fiabilité des opérations ;
- Mettre en place la télématique, afin de rapprocher la banque de ses clients ;

- Généraliser l'utilisation de la carte bancaire, en vue d'une plus grande bancarisation de l'économie.

F. Une politique de crédit plus performante.

Le mal de l'Algérie réside dans cette politique d'octroi de crédit incitant à l'importation : 45% des crédits vont vers l'importation et 46% vers les entreprises déstructurées, alors que seulement 10% sont consacrés à la création des PME – PMI

Il faut orienter le maximum des ressources bancaires vers la création de PME et PMI. Il faut avoir une autre politique de crédit.

L'observation du fonctionnement des différents marchés en Algérie, et en premier lieu du marché du crédit bancaire, montre que des progrès sont intervenus au cours des dernières années. Mais, ils sont insuffisants pour une raison ou une autre liée à la stratégie des acteurs, y compris celle de l'Etat, les investissements.....

G : Une communication financière performante.

Il convient donc pour les banques algériennes de mettre en relief :-

- La viabilisation des procédures et des informations comptables :
 - Appliquer le plan comptable et le système d'information financière selon les normes internationales ;
 - Mettre en place une comptabilité analytique permettant de mieux maîtriser les coûts et d'accroître la rentabilité ;
 - Accorder une plus grande importance au contrôle des opérations en renforçant les moyens et les procédures ;
 - Adapter en permanence l'organisation et les procédures aux objectifs ;
 - Adapter les structures et les circuits d'études et de décision en vue d'une meilleure efficacité en :
 - Diffusant un manuel de gestion des crédits ;
 - Développant les capacités d'analyse du risque.
 - Réduire le recours systématique au découvert, en adoptant les formes de crédits aux besoins de la clientèle ;
 - Veiller à la bonne utilisation des crédits octroyés ;
 - Assister les entreprises en matière de :
 - Restructuration ;
 - Ingénierie ;

- Partenariat.

Pour cela, le volet formation est primordial, la section ci- dessous nous donne un aperçu

7.4 : L'importance du service conseil bancaire à la clientèle et la formation du personnel.

La banque devra axée sa stratégie également sur deux points importants :-

7.4.1: La formation du personnel.

Il s'agit :-

- D'évaluer le niveau de formation du personnel en relation avec les objectifs visés ;
- Offrir à l'ensemble du personnel la possibilité de se former et de se recycler régulièrement ;
- Elever le niveau de formation de base du personnel en donnant en matière de recrutement la priorité aux diplômés de l'enseignement supérieur ;
- La formation du personnel aux techniques bancaires modernes ;
- La formation spécialisée dans le domaine du commerce international.

Ainsi, le domaine bancaire en Algérie est, sans aucun doute, le domaine dans lequel les progrès les plus décisifs doivent être rapidement réalisés pour créer, en ce sens, un réel intérêt d'entreprises pour leur financement et l'exportation.

Existe-il une stratégie capable de "redorer le blason" aux banques publiques ?

7.4.2. L'importance du service conseil bancaire à la clientèle.

Nous pensons, en fait, qu'il constitue à notre sens une innovation dans le domaine bancaire, car un des rôles essentiels de l'institution financière est de conseiller ses clients et être à leur entière disposition. Malheureusement, ce rôle a été délaissé dans nos banques.

Le banquier peut aider l'entreprise dans le domaine ayant trait un mode de financement qui conviendrait à l'entreprise, en tenant compte des possibilités de remboursements En observant l'entreprise d'un "œil neuf", le banquier pourra éclairer le jugement de l'opérateur dans le domaine commercial, et préconiser, un certain nombre de changement dont le but est

L'amélioration de la gestion

Le banquier est plus que jamais impliqué dans le cœur des activités de l'entreprise avec la vente des services personnalisés et le développement des compétences qui ont des impacts sur les politiques de l'entreprise, voir sur leur organisation interne.

Le service conseil aura pour tâche, et particulièrement dans le commerce international, d'apporter une assistance commerciale et administrative aux clients de la banque. Cela devra concerner :-

- Les informations relatives aux différentes réglementations nationales et étrangères de types : commerciales, dispositions à l'importation, notamment dans les domaines fiscaux, juridiques et douanières ;
- Les renseignements commerciaux sur les acheteurs et sur d'éventuelles études de marché déjà réalisées.
- Les informations économiques ayant trait aux pays étrangers, telles que : les statistiques commerciales, les situations conjoncturelles, les études de marché,... etc ;
- Les informations relatives à la prospection, telles que l'organisation des foires et des manifestations commerciales.

- Aider le client pour la rédaction de contrats commerciaux internationaux et leur compréhension ;
- Informer le client sur les diverses techniques de négociation commerciales internationales (les aspects linguistiques et culturelles sont importants dans les techniques de négociations) ;
- Aider le client dans la stratégie à définir pour une implantation à l'étranger (les modalités d'implantation à l'étranger) ;
- Informer le client sur tout ce qui a trait aux transports internationaux : les différents types de transport, les documents exigés dans le transport, les incoterms,... etc.

7.4.3 : Les autres actions à entreprendre.

- **Le jumelage technique** : qui est un contrat de prestation dans lequel le partenaire étranger apporte son savoir-faire à tous les compartiments de la banque, qui peut aboutir à un transfert de l'autorité de gestion.

- **Une mise a niveau dans le secteur financier** : elle est nécessaire dans le mesure, ou l'Algérie doit affronter la mondialisation bancaire.

- **La réforme de la banque d'Algérie** : certes, elle est indépendante, son indépendance a été consacrée par la loi portant sur la monnaie et le crédit. Cependant, son fonctionnement doit accompagner la réforme initiée par l'Etat, notamment la supervision bancaire.

La supervision bancaire par la banque centrale est devenue une nécessité universelle à la suite d'une succession de crises financières dans le monde.

- **Re dynamisation de la bourse d'Alger** : sa dynamisation est tributaire de la mise en œuvre du programme de privatisation partielle ou totale des entreprises publiques. Elle dépend également de l'offre de titres d'entreprises privées. La réforme du système bancaire implique l'évaluation, l'actualisation et l'adaptation de l'ordonnance de 2003 portant sur la monnaie et le crédit.

8 : Les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre d'une gestion stratégique et la diversification de notre économie nationale.

8.1 : position du problème

On distingue, pour des raisons de convenance, le management stratégique du management opérationnel. Le premier est prospectif, il sert à gérer le devenir de l'entreprise pour orienter ses ressources limitées vers les activités les plus prometteuses. Le second est de nature à optimiser les ressources existantes sur des périodes plus courtes.

Peut-on cependant, faire de la stratégie au sein d'une entreprise algérienne alors que l'Etat n'en a pas, par conséquent, on n'a aucune orientation sur les secteurs prioritaires pour nous intégrer dans une dynamique connue ?

Nous n'avons pas de statistiques fiables sur les aspects stratégiques des entreprises algériennes. L'Etat lui-même ne dispose pas d'une stratégie formalisée qui aurait pu aider les entreprises à en concevoir la leur. Quelques années plus tard, les entreprises se réveillent en trouvant sur les étalages algériens des produits asiatiques concurrents avec un rapport qualité-prix qui les décline fortement et ceci par manque de stratégie.

Les pouvoirs publics ont déjà opté pour une économie de marché. Mais force est de constater que la structure et les mécanismes ne se modifient que très lentement.

L'économie mondiale est assimilable à un vaste marché dans lequel les firmes multinationales et les pays choisissent des segments selon leurs avantages. Les entreprises algériennes doivent revoir en profondeur leur modèle managérial

Qu'est-ce qui fait qu'une marque choisisse un pays et non un autre pour s'y implanter ? Le marché algérien est-il attractif et de quels atouts dispose-t-il dans l'industrie automobile par exemple. ?

Les multinationales s'implantent dans un pays en fonction de stratégies réfléchies et mises à jour continuellement. Le marché algérien est attractif compte tenu de la disponibilité d'un marché intérieur. Le problème se trouve en nous, nous ne disposons pas à l'instar des pays concurrents, de stratégies claires et surtout bien mises en œuvre.

De l'économie centralisée des années 70 en passant par la gestion de la crise des années 1990 jusqu'à une transition économique qui nous semble encore inachevée, sans vision, sans stratégie cohérente. Aussi, la nécessité de diversifier l'économie algérienne afin de préparer l'après pétrole et mettre en place une nouvelle approche de la formalisation de l'économie et de la stratégie d'entreprise constituent des impératifs majeurs. Comment ?

Nous tenterons dans cette section de mettre en exergue quelques leviers qui nous semblent importants pour mettre l'économie algérienne sur le chemin de la croissance à travers ces entreprises et ces banques.

8.2 : Les mesures à court terme

Plusieurs questions urgentes sur lesquelles les pouvoirs publics ne doivent plus tergiverser et qui doivent déboucher sur des décisions fermes et applicables. Nous tenterons dans le cadre de cette section de les énumérer :-

- Développer la production par la prise de décisions urgentes afin de gagner la bataille de la production .A cet effet, Ilya lieu d'inciter les entreprises algériennes à faire des progrès et engager les investissements productives
- Responsabiliser les dirigeants des EPE pour en faire des managers et non pas des fonctionnaires
- L'obligation de résultats doit être le leitmotiv de l'entreprise
- Encouragement du partenariat externe avec des champions mondiaux
- Revoir la politique de privatisation qui n'a pas donné les résultats escomptés.
- Mettre en urgence une politique d'innovation. L'Etat devra accompagner et encourager cette activité par un ensemble d'incitateur.
- Développer la politique de substitution aux importations, pour une reconquête du marché intérieur et la réduction des importations

- Différer à plus tard les négociations avec L'OMC et reporter quelque peu les projets d'ouverture commerciale afin de permettre à l'entreprise nationale de se repositionner au moins sur le marché intérieur
- Une réflexion doit être abordée par les opérateurs économiques et les pouvoirs publics sur la manière de concilier le soutien aux entreprises sans se fermer de tout échange commercial avec le monde.
- Mettre fin à l'ouverture commerciale débridée de l'économie ; en mettant des barrières à l'entrée sauvage des marchandises et ce pour lutter contre la concurrence déloyale animée par le secteur informel constitue un danger pour l'économie nationale.
- Dynamiser la relation Banque-entreprise avec le soutien des pouvoirs publics.

8.3 : Les leviers à mettre en œuvre.

8.3.1 : Couper le cordon de la rente.

- L'Etat devrait inscrire dans la constitution un échéancier planifiant la fin de l'allocation de la fiscalité pétrolière au budget de l'Etat,
- Une refonte de la politique fiscale et budgétaire qui prépare la transition vers la fin de la rente.

8.3.2 : Mettre en relief une stratégie économique cohérente pour simplifier l'environnement de l'entreprise et améliorer le climat des affaires.

- Libéralisation de l'acte d'investir, il doit être libre et n'est soumis à aucune autorisation ou agrément ;
- Le lancement d'entreprises « champions économiques ». Ces champions bénéficieront du soutien effectif des pouvoirs publics en phase de démarrage.
- Création d'une banque d'investissement spécialisée dans le développement de la PME/PMI ;
- En matière d'investissement directs étrangers (IDE) abandonner la règle des 51/49 appliquée systématiquement. Les pouvoirs publics doivent afficher les branches ou filières considérées comme stratégiques ou la partie algérienne est obligatoirement majoritaire. Nous pouvons citer comme exemple : L'énergie, les hydrocarbures, le transport.....
- Planter de nouvelles zones industrielles le long de l'axe autoroutier Est-Ouest ; spécialiser les zones industrielles par types d'activités en favorisant l'intégration vers l'amont, notamment par une synergie entre agriculture et l'industrie ;
- Rétablir le crédit à la consommation pour l'acquisition des biens et des services produits localement ;
- Réformer en profondeur le système de régulation et d'encouragement de l'acte d'exportation ;
- Le climat des affaires et l'environnement de l'entrepreneur au sein de l'économie algérienne sont reconnus pour être des freins à l'efficacité et à la compétitivité des investisseurs et des producteurs ; Les pouvoirs publics doivent mettre en place les

bases d'un véritable droit économique cohérent et incitatif pour la création de richesses ;

- En matière de financement des entreprises favoriser les prêts à long terme pour les projets d'investissement ;
- Favoriser le développement bancaire pour atteindre les normes régionales et internationales en la matière ;
- Moderniser le régime des changes avec l'instauration d'un marché à terme de la devise, organiser et lancer dans la pratique les opérations d'installation d'agents de change ;
- Dynamiser la bourse d'Alger afin de stimuler l'entrée des entreprises publiques et privées.
 - **Engager une stratégie** industrielle de soutien aux secteurs émergents, aux exportateurs, aux secteurs pourvoyeurs d'emplois ainsi qu'aux entreprises innovantes
- Redéfinir la politique commerciale des taux de change qui soit en ligne avec la stratégie industrielle

8.3.3 : Mesures d'organisation économique ou d'ordre institutionnel.

- Revoir le fonctionnement des chambres de commerce et adaptation de leurs statuts au contexte économique actuel ;
- La mise sur pied d'un véritable pacte de croissance ;
- Revoir certaines formes d'organisation institutionnelle afin d'asseoir les bases d'une politique cohérente en direction du monde des entreprises ;
- Reformuler de manière fondamentale le rôle de l'Etat, revoir la gouvernance et les capacités des institutions économiques ;
- Mettre l'entreprise au centre du processus de conception, de décision et d'évaluation de programmes économiques ;
- Création d'un ministère de l'économie nationale qui regrouperait : les ministères des finances, de l'industrie et du commerce pour mieux structurer l'administration économique et la rendre cohérente face au monde de l'entreprise ;
- La dépenalisation dans les faits des actes de gestion dans les entreprises publiques économiques et dans les banques ;
- Engager une réforme de décentralisation économique poussée en faveur d'administrations économiques régionales à compétence élargie ;
- Développer le dialogue économique et la concertation entre les pouvoirs publics et les représentants du secteur économique, par la mise en place d'un médiateur national qui serait chargé de la relation entre les autorités économiques et l'entreprise de sorte à créer la relation de confiance indispensable au succès de la politique nationale de développement économique et social ;
- **Développement de la Relation banque-entreprise**

8.3.4 : Réduire le champ de l'informel.

- Le secteur informel est puissant en Algérie. Il y a lieu de prendre des mesures urgentes avec des réponses concrètes aux besoins des personnes qui agissent dans ce secteur ;
- Refonte des politiques du marché du travail pour encourager l'emploi formel ;
- Mise en place d'une stratégie nationale d'incitation à la formalisation de l'économie ;
- Réforme en profondeur du système de registre de commerce ;

- Modernisation et la mise à niveau du système national d'information économique ;
- Recours aux nouvelles technologies de l'information dans le suivi des activités du secteur privé ;
- Simplifier et débureaucratiser la relation entre le citoyen et l'administration.

8.3.5 : Entreprises et système de formation.

- Mettre sur pied des passerelles entre le système de formation et le monde de l'entreprise de sorte à mieux intégrer les préoccupations des entreprises ;
- Orienter les politiques de formation en général vers les besoins spécifiques des entreprises ;
- Mettre sur pied un programme de mise à niveau des grandes écoles et des universités dans des spécialités à définir en liaison avec les priorités du développement économique national ;

-Un investissement massif est à mettre en œuvre dans l'économie de la connaissance, en généralisant l'enseignement des nouvelles technologies de l'information et de la communication comme matière à part entière dans les écoles algériennes.

8.4: Synthèse pour la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise en Algérie.

8.4.1 : Pourquoi piloter la stratégie ?

Les entreprises échouent très souvent, non pas parce qu'elles sont infondées en soi ; mais parce qu'elles ne sont pas accompagnées d'une communication suffisante, pas plus qu'elles ne sont déclinées en plans d'action opérationnels ni pilotées. D'où la nécessité de mettre en place un système de pilotage formalisé. Faute d'un tel système, l'entreprise court le risque d'une réflexion stratégique perçue comme déconnecté des réalités et donc sur le fond inutile. En outre, le processus budgétaire risque d'être déphasé voire contradictoire par rapport aux orientations stratégiques.

Pour présenter toutes les chances de réussite, une stratégie doit s'entourer d'un certain nombre de moyens et de précautions. Les responsables de l'entreprise prendront le soin de mettre en place tous les éléments qui contribuent à faire aboutir la stratégie de manière satisfaisante. Comment ?

8. 4.2 : La nécessité d'une équipe performante

Etape cruciale de la mise en place d'une stratégie, la formation de l'équipe prend en compte les compétences de ses membres. Comme leur capacité à travailler ensemble.

Dans un groupe, la compétence est un facteur essentiel de réussite car les qualifications et l'expérience de chaque individu sont vitales. Une équipe, elle, requiert aussi pour réussir une bonne combinaison de compétence et de compatibilité.

Dans une démarche stratégique, il est essentiel pour l'entreprise algérienne, que chacun se sente libre de faire preuve d'esprit d'entreprise. Les missions de management exigent une spécialisation et une expérience garanties par la compétence.

Il est donc clair que la réunion des bons éléments au sein d'une nouvelle équipe garantit non seulement la réalisation de missions assignées à chacun, mais aussi une collaboration harmonieuse dans un climat de confiance. Cela est fondamental car susceptible de déboucher sur une amélioration des performances de l'entreprise.

8.4.3 : Un personnel impliqué

L'implication décrit la relation entre l'organisation et les personnes : ses deux piliers sont donc **la personne et l'organisation**.

L'implication des salariés devient une nécessité incontournable.

Quels sont les problèmes qui pourraient être résolus par l'implication au sein des entreprises algériennes ?

En général, ils sont au nombre de deux : **La cohésion interne et la performance**.

8.4.4 : La cohésion interne :

Derrière ce concept, il y a la notion d'activité collective, avec des personnes différentes (dans le sens d'uniques par leur personnalité, compétence, représentations...) mais qui sont ensemble. Il s'agit pour le manager algérien de créer un lien social qui va les rassembler et les mettre en concurrence. La cohésion renvoie à d'autres notions : la coordination, c'est-à-dire faire fonctionner conjointement les

activités différentes mais nécessaires à la réalisation d'un même but. Elle est de la responsabilité du management.

8.4.5 : La performance : C'est de la performance de la personne que naît celle de l'entreprise, selon les théories de management. Elle dépend de la motivation, des compétences, du développement des structures souples et provisoires de l'organisation. La performance dépend donc de la personne : agir sur la personne n'est envisageable que si l'on tient compte des individus et de leurs représentations. Il y a en général trois déterminants de la performance à prendre en compte pour agir sur les logiques de l'individu :- **Le style de management** : adopter une attitude qui tient compte du niveau de maturité, de développement des personnes et viser à les entraîner vers le niveau attendu. **Les règles, procédures, systèmes de gestion qui vont aider le management et les valeurs de l'entreprise**.

8.4.6 : L'adaptation est déterminante pour que l'entreprise algérienne puisse être compétitive.

-**Les évolutions technologiques** conduisent à revoir les processus (de production...) ainsi que les tâches des personnes pour faire face à la concurrence (il faut trouver les compétences adéquates) ; il est nécessaire aussi d'adapter les effectifs au volume d'activité pour pouvoir survivre : en cas de crise, que fait-on ? **Les modifications sur le plan juridique** ont changé, les rapports des entreprises avec les salariés, les organisations syndicales...**Les ressources humaines** permettent la mise en œuvre de nouveaux modes de réponse des entreprises, elles sont donc étroitement liées à la stratégie de celle-ci. **Sékimoto (64) déclarait dans une de ses interventions :**

« La réussite ou l'échec d'une organisation dépend en premier lieu des membres qui la composent. L'entreprise est une entité concurrentielle, dotée d'une personnalité qui transparaît à travers son histoire, sa culture, son image, les relations entre ses membres, son style de direction, les motivations de son personnel. L'entreprise n'est pas uniquement un ensemble de moyens techniques et financiers considérés comme seuls critères de force ou de faiblesse, de réussite ou d'échec. L'entreprise est aussi composée d'hommes et de femmes qui, orchestrés par des dirigeants de qualité, motivés sur le plan matériel et moral, donneraient de grandes satisfactions en matière de performance. Livrés à eux-mêmes, manquant de considération, dirigés par des personnes ne sachant pas créer en eux, les ressorts nécessaires, ils fourniront de très faibles prestations et conduiront, l'entreprise vers des situations délicates »

(64) : Sékimoto : Président de NEC (Nippon electronic company) Japon, cité par

Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, Edition les manuels d'étudiants ; Alger ; 2002.p 86.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

La formation joue un rôle capital. Les résistances au changement prennent dès fois le dessus. Mais dès lors que la nouvelle culture managériale évolue grâce à la formation, le changement est possible. Si par contre, elle stagne, il faut à notre avis, créer les conditions nécessaires et suffisantes pour aller vers la rupture.

Aussi, l'essor de toute nation est tributaire de la bonne santé et de l'efficacité économique de ses entreprises et de la relation banque-entreprise. Il est donc impératif d'œuvrer à réunir les conditions qui permettent aux entreprises de fonctionner convenablement, d'améliorer leur productivité et de renforcer leur compétitivité, et nous visons dans nos propos **l'entreprise publique et l'entreprise privée, en un mot l'entreprise algérienne tout court.**

Nous avons certes évoqué la sélection et la formation des cadres dirigeants, deux fonctions à notre avis non suffisamment intégrées dans le processus des mutations en cours. Il faudrait également pour les pouvoirs publics de jeter les bases d'une prise en charge conséquente de la fonction ressources humaines. Ne peut-on pas commander et ou orienter des études, des recherches et réflexions sur :-

- Les techniques et méthodes de sélection et de recrutement ;
- L'évaluation des performances économiques et financières ;
- La mesure du progrès humain ;
- Les formations en gestion.

Un plan Marshall, vital et urgent de mise à niveau de nos ressources humaines dans deux directions est à inscrire dans l'agenda des pouvoirs publics : il s'agit du recyclage de nos ressources humaines et la modernisation de l'ingénierie pédagogique afin de rehausser les standards de formation au rang mondial. Certes, ce n'est pas une sinécure. Aussi, un vaste programme de concertation est nécessaire autour de la question.

Il nous semble donc impératif qu'eu égard à l'accord d'association avec l'Union Européenne et la future adhésion à l'OMC (Nous préconisons de retarder la finalisation du futur accord, afin de permettre à nos entreprises de se perfectionner pour affronter cette fois-ci la concurrence mondiale).

L'entreprise algérienne devra fonctionner sous contrainte d'efficacité en prévision de la concurrence étrangère. Il y a lieu, ainsi de définir et de mettre en œuvre des programmes de formation capables :-

- De permettre une lecture managériale de l'ensemble des textes réglementaires en relation avec la gestion de l'entreprise publique ;
- Permettre d'acquérir des attitudes et aptitudes que doit posséder un manager dans une entreprise en économie de marché ;
- Une attention particulière doit être accordée à la formation de formateurs dans le domaine managérial entre autres.

Il faut également que les pouvoirs publics, les opérateurs économiques, puissent mettre en œuvre une adéquation entre l'entreprise, l'université et les instituts privés de formation supérieure. En effet, les domaines où peuvent contribuer solidairement et utilement l'université, les instituts de formation et le secteur économique sont nombreux.

La mise sur le marché des compétences universitaires dans le cadre d'une franche émulation au bénéfice des secteurs utilisateurs, constituera sans aucun doute l'aiguillon nécessaire pour une contribution plus effective des chercheurs algériens au développement managérial, scientifique et technologique.

Les entreprises algériennes doivent donc revoir en profondeur leur modèle managérial. A l'intérieur de l'entreprise, seul le développement d'une véritable motivation du personnel pour un meilleur profit commun peut se révéler efficace. Les dirigeants et responsables des entreprises privées et publiques doivent savoir que la gestion du changement est une forme supérieure de management. Il s'agit d'ériger le changement en une véritable méthode de gestion, comme un outil dans la recherche de la survie et du succès. Une fois le changement intégré et le personnel préparé ; l'entreprise algérienne **doit stimuler la réflexion stratégique** afin d'entrer en économie de marché avec le maximum de chances de survie et de succès.

L'entreprise algérienne doit recourir à un management participatif, concevoir une nouvelle organisation capable de stimuler et de motiver ses salariés, assurer une bonne communication, une formation adéquate....

Les politiques éducatives doivent être ajustées :-

- Lorsque l'économie change de stade de développement,
- Et eu égard à l'ouverture à la compétition Européenne et Mondiale qui accroît considérablement le rôle de la technologie.

La libéralisation est indissociable de la capacité de maîtrise de la technologie et de l'existence de systèmes éducatifs efficaces.

L'Algérie est aujourd'hui confrontée aux défis de l'innovation, de la créativité et

de l'insertion extérieure. L'exemple Coréen et chinois souligne que la maîtrise de

l'innovation technologique est liée à l'existence d'un système éducatif performant et tout particulièrement de systèmes d'enseignement supérieur articulés de façon interactive avec la production. Et c'est justement ce qui fait défaut dans notre pays et traduit tout le mal qui ronge son économie.

Pour parvenir à mettre en œuvre ces changements, il faut d'urgence mettre un coup d'arrêt aux mécanismes de l'économie rentière qui a plongé notre pays dans une profonde malédiction des ressources naturelles.

Financer un investissement par les hydrocarbures, c'est le financer par une dette sur les générations futures sans obligation de remboursement. C'est vivre au-dessus de ses moyens avec la voie ouverte au gaspillage.

Aussi, nous préconisons, comme mesure d'urgence, parmi tant d'autres :-

-réformer et moderniser profondément la gouvernance et le fonctionnement de l'administration en injectant de réelles compétences, honnêtes, à tous les niveaux de l'Etat, des institutions et des entreprises publiques.

- Réorienter l'effort budgétaire vers les secteurs clés à transformer pour former rapidement les ressources humaines dont l'Algérie a besoin pour se redresser et évoluer dans la compétition mondiale

-Eliminer au niveau de l'administration les entraves qui bloquent l'initiative privée pour évoluer vers un Etat régulateur et stratège en mesure d'appuyer efficacement notre économie

Quant à la relation banque-entreprise dans notre Pays notamment la contribution du volet bancaire de la politique financière à la création de valeur doit s'appréhender tout autant au niveau des aspects financiers traditionnels qu'au niveau des aspects organisationnels de mise en œuvre de la relation. La professionnalisation de la relation passe par la construction d'un dispositif interne de gestion de cette relation, en termes de construction de l'information à délivrer au banquier, de fréquence des contacts à l'initiative du dirigeant, des modalités de ces contacts et de leur préparation.

Dans ce cadre, nous pensons que l'entreprise de demain en Algérie doit recourir aux méthodes d'analyse stratégique, aux principes de management. Pourquoi ; ne pas mettre à profit l'expérience des entreprises des pays développées en matière de management et de stratégie d'entreprise et de relations bancaires ? Car, comme nous l'avons déjà **souligné : Il est illusoire de parler de développement de l'entreprise, de productivité, de rentabilité sans application de stratégie. La Seule panacée est le développement d'une culture basée sur la gestion stratégique.**

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.

D'ici quelques années, les ressources d'hydrocarbures connaîtront une chute irrémédiable et ne pourront donc plus alimenter la croissance économique comme elles l'avaient fait jusque-là selon des experts avertis. D'un autre côté, la demande sociale explose, faisant que les ressources fiscales ordinaires n'arrivent plus à la financer et qu'on soit forcé aujourd'hui de consacrer plus de 60% de la fiscalité pétrolière pour couvrir le déficit. Dans ces conditions, si un nouveau moteur de croissance n'est pas mis en branle dans les meilleurs délais, l'Algérie connaîtra bientôt un véritable collapsus de son économie avec des conséquences dévastatrices sur la cohésion sociale. Le moteur alternatif de la croissance est connu : C'est l'entreprise compétitive. Les politiques adoptées jusque-là par les pouvoirs publics n'ont jamais été favorables à l'émergence d'entreprises compétitives. Un changement stratégique est indispensable. Plusieurs chantiers doivent être engagés pour amorcer ce changement, comme nous l'avons déjà souligné auparavant. Il s'agit entre autres :-

- Mettre en place une gouvernance de l'économie centrée sur le vrai rôle de l'Etat, c'est-à-dire la régulation ;
- L'entreprise doit être libérée des entraves qui freinent son dynamisme, ce qui suppose la mise en place d'un cadre réglementaire qui favorise véritablement l'investissement national ;
- Développement des ressources humaines pour répondre aux besoins en compétence des entreprises. Dans cette direction, il faut opérer des changements dans l'université algérienne pour qu'elle soit capable de produire de l'excellence dans la formation en gestion.

Il est donc clairement établi qu'une croissance robuste et diversifiée ne peut être portée durablement que par l'existence d'entreprises algériennes efficaces et nombreuses. Les entreprises algériennes constituent la problématique centrale de la croissance. Aussi, favoriser l'émergence de champions nationaux : clé d'une économie auto-entretenu est une nécessité absolue.

L'entreprise doit être au cœur des politiques économiques, il faut développer la politique de l'offre qui favorise l'émergence de champions.

L'insuffisance de l'offre peut être expliquée par toutes ces capacités oisives mais aussi, par la faiblesse de l'investissement.

En fait, la politique de l'offre qui est attendue des pouvoirs publics doit viser :-

- A libérer l'entreprise de toutes contraintes,
- Mise en place d'une politique de crédit moins restrictive et assouplissement des barrières à l'accès au crédit bancaire,
- Mise en œuvre d'un véritable programme pro-investissement ou l'Etat joue le rôle de facilitateur et d'accompagnateur de l'investisseur privé national,
- Flexibilité sur le marché du travail tout en assurant la sécurité du salarié.

Dans le cadre de l'ouverture internationale et la déprotection de l'économie dans un contexte d'insuffisance de la compétitivité externe de l'économie, l'entreprise algérienne n'arrive pas à décrocher des parts ni sur son propre marché intérieur, ni sur les

marchés extérieurs. Pour cela des solutions adéquates doivent être mises en œuvre où la culture afférente à la gestion stratégique doit être un impératif majeur.

Est-il besoin de rappeler que la croissance économique se fabrique d'abord dans l'entreprise.

L'économie algérienne a besoin d'entreprises performantes. Le retard pris dans ce domaine est considérable et les politiques économiques actuellement en œuvre restent largement en deçà du défi qui nous impose de créer rapidement des champions. Des entreprises compétitives qui récupèrent leurs parts de marchés intérieurs et qui engagent la bataille de la conquête de débouchés extérieurs. Les ressources existent, les entreprises ont de l'envie, il reste au gouvernement à échafauder une stratégie de sortie du tout pétrole. Et cette stratégie ne peut reposer que sur la réhabilitation de l'entreprise, de la production, et de la productivité.

Un autre handicap gêne considérablement la dynamique entrepreneuriale en Algérie et qui concerne le statut familial de l'entreprise privée algérienne et qui constitue une des raisons de la non-progression du secteur économique privé national. L'évolution dans leur mode de gouvernance paraît une nécessité si elles veulent se transformer en champions. Seuls quelques rares cas ont vu des entreprises algériennes commencer à le faire où en ouvrant leur conseil d'administration à des administrateurs indépendants et en adoptant des outils de gouvernances modernes. Mais la majorité d'entre elles restent conditionnées dans un mode de gestion traditionnel qui les condamne à rester petites. Les moyens durables sont de nature structurelle. Ils doivent porter sur la poursuite des réformes pour faire émerger une économie performante hors hydrocarbures. Le temps est à présent compté. La Banque Goldman Sachs nous alerte en disant que le cycle haussier du pétrole est aussi arrivé à son terme. Les débats et les conclusions du 8 forum sur le développement en Afrique, tenu à Addis Abéba (Ethiopie) du 23 au 25 octobre 2012 sous le thème d'une meilleure gouvernance des ressources naturelles le confirment aussi. La majorité des experts qui étaient présents s'accordent à dire que « le super cycle des prix des matières premières qui dure depuis 2000 n'en a plus pour longtemps ». En définitive, la solution durable pour contenir l'économie rentière, se joue pour une grande part dans la sphère réelle hors hydrocarbures. Ce qui renvoie à notre aptitude à faire émerger et maintenir, à court et moyen termes, une croissance forte dans l'agriculture, l'industrie et les services. Comment ? par la gestion stratégique

L'entreprise algérienne et face à un monde de plus en plus mouvant, doit accorder une importance à la flexibilité et à la réactivité. La libéralisation de la vie économique en Algérie et l'ouverture sur le marché mondial impliquent comme corollaire l'émergence d'une situation de concurrence entre les opérateurs économiques nationaux et étrangers. Aussi, la démarche stratégique permettra à l'entreprise algérienne d'analyser l'environnement dans lequel, elle exercera son activité concurrentielle et de repérer la nature de ses atouts, réels ou potentiels.

Les entreprises algériennes doivent abandonner leurs méthodes de travail et de réflexion afin d'intégrer de nouvelles valeurs dont la création de richesses.

La culture de la gestion stratégique doit être notre leitmotiv quotidien.

Les réformes dans le secteur bancaire et financier doivent être entreprises sans relâche. Cependant, d'autres réformes pour le développement des services financiers non

bancaires comme les assurances et le marché financier doivent compléter cette stratégie globale en apportant sa cohérence.

Toutefois, la réussite d'un tel programme nécessite d'autres mesures d'accompagnement tel que le développement des marchés des capitaux sous toutes leurs formes, la révision du plan comptable bancaire et le renforcement de la supervision bancaire. Le secteur financier participe à l'allocation efficace des ressources : les entreprises publiques ou privées bénéficient de crédits et se développent. Aussi, et dans ce cadre, nous préconisons que le secteur financier en Algérie, ne doit pas uniquement privilégier le financement des importations, il doit à notre sens aider les entreprises qui créent de la richesse et de l'emploi. Nous préconisons également, le développement des banques d'investissement en Algérie. Comme nous l'avons déjà souligné, une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose. La relation banque –entreprise en Algérie doit être construite sur une base solide où la gestion stratégique doit être le principe fondateur.

TROISIEME PARTIE : **CAS PRATIQUES DANS LE DOMAINE DE LA** **STRATEGIE D'ENTREPRISE ET RELATIONS** **BANQUE-ENTREPRISE .**

La première partie de notre thèse s'est intéressée au cadre théorique ayant trait à la stratégie d'entreprise et à la relation banque-entreprise

La deuxième partie avait trait à la gestion stratégique qui demeure un impératif majeur pour l'émergence de nos entreprises et pour une efficacité de la relation banque-entreprise en Algérie.

Aussi, la troisième partie de notre thèse tente de mettre en relief trois cas pratiques afférent à la stratégie d'entreprise et à la relation banque-entreprise et mettre en exergue ainsi en pratique les approches théoriques développées dans notre thèse sur le « terrain ». Nous considérons en fait, que le travail sur le réel implique une position théorique.

Le premier cas concerne une entreprise privée : Maghreb Emballage d'Oran qui est spécialisée dans le domaine de l'emballage. Le cas en question soulève le problème ayant trait à la stratégie d'internationalisation de l'entreprise et à la relation banque-entreprise.

Le deuxième cas a trait à une entreprise publique algérienne en l'occurrence l'entreprise portuaire de Mostaganem où nous avons exercé comme membre du conseil d'administration. Nous avons voulu durant ces années en tant qu'administrateur et dans le cadre de notre thèse mettre en application le travail théorique entrepris sur la stratégie d'entreprise à une réalité pratique en émettant dans les différentes réunions du conseil d'administration plusieurs recommandations à l'effet de mettre en œuvre les connaissances théoriques acquises en matière de stratégie d'entreprise.

Le troisième cas se propose de mettre en relief les stratégies relationnelles (relation banque-entreprise) que nous avons évoquées dans notre partie théorique. Nous avons voulu vérifier sur le « terrain » proprement dit et notamment dans le domaine bancaire : au niveau de la BADR d'Oran si effectivement la gestion de la relation client est prise en charge par cette institution et ce, à travers une enquête.

Notre troisième partie a été structurée de la manière suivante :-

Dans un chapitre I, nous expliciterons le cas de l'entreprise Maghreb Emballage d'ORAN.

Dans un chapitre II, nous mettons en relief le cas de l'entreprise portuaire de Mostaganem.

Enfin, dans un chapitre III, nous aborderons le cas de la BADR d'Oran.

CHAPITRE I : CAS PRATIQUE AFFERENT A L'ENTREPRISE MAGHREB EMBALLAGE D'ORAN.

Ce cas soulève le problème du diagnostic de l'internationalisation de l'entreprise notamment dans son volet exportation.

Nous avons dans le cadre de notre thèse développé une approche théorique ayant trait à la stratégie d'internationalisation. (65)

Aussi, nous avons voulu illustré les concepts étudiés afférents à la stratégie d'internationalisation par un cas concret d'entreprise.

Les stratégies de développement international recouvrent des réalités d'entreprises très diverses. Qu'il s'agisse d'une simple velléité d'exportation ou d'une volonté plus marquée d'assurer une présence forte en dehors de son marché domestique. L'internationalisation de l'entreprise repose donc sur une volonté stratégique et sur une démarche visant à l'extension où à la diversification des marchés.

Les modèles théoriques abordent l'internationalisation comme un enchainement d'étapes.

Globalement, l'internationalisation d'une entreprise suit plusieurs étapes :-

- Activités d'export, de manière irrégulière et opportuniste ;
- Exportation régulière par l'intermédiaire d'un agent tiers ;
- Implantation d'une filiale de vente ;
- Production sur le sol étranger.

L'entreprise a donc besoin de mener un apprentissage graduel des nouveaux marchés, d'acquérir des connaissances grâce à son expérience. Ces connaissances sont de deux ordres. D'une part, l'entreprise doit connaître le marché spécifique sur lequel elle souhaite s'étendre. D'autre part, elle doit se doter de connaissances générales sur la manière de mener une activité internationale.

1 : Informations générales.

L'entreprise Maghreb Emballage possède t-elle des connaissances dans le domaine du commerce international ?

L'exportation comporte des risques, l'entreprise va d'abord se plier à un certain nombre de contraintes. Il faut trouver les capitaux nécessaires, recruter et formés des cadres compétents, souvent modifier la structure de l'entreprise, maîtriser les problèmes linguistiques, connaître les diverses réglementations et législatives.

L'entreprise Maghreb Emballage possède t-elle les atouts nécessaires pour se lancer dans l'internationalisation ?

Ce cas comme nous l'avons souligné soulève le problème du diagnostic global de l'internationalisation de l'entreprise notamment dans le volet exportation.

L'entreprise privée Maghreb Emballage née en 1948 a suivi toutes les étapes de l'évolution de l'industrie du carton. Elle connaît un développement constant et régulier de son activité.

(65) : Voir à ce sujet : Première partie, Chapitre III : Les stratégies d'internationalisation et les incidences sur la relation banque- entreprise.

Maghreb Emballage travaille uniquement sur le marché algérien. Cependant, devant l'opportunité que semble représenter le marché Africain, cette entreprise souhaite mettre en œuvre tout d'abord une stratégie de développement sur certains Pays Maghrébins dont le marché Mauritanien en premier lieu.

Le Directeur du système de management et de la qualité de l'entreprise est chargé de réfléchir aux différents atouts et handicaps de la société par rapport aux différentes options stratégiques.

Il nous a confié le soin de ce diagnostic, et nous a invité à lui proposer les modalités d'accès les plus pertinentes qui lui permettraient d'aborder en toute confiance le marché Mauritanien.

Démarche de l'étude de cas.

Cette étude de cas constitue pour nous une méthode pédagogique fondée sur l'interaction entre le mode académique et celui de l'entreprise.

Aussi, le cas de Maghreb Emballage nous conduit à résumer la situation de l'entreprise pour se prêter à une analyse devant déboucher sur un diagnostic et une recommandation finale.

Notre démarche se présente schématiquement comme suit :-

- 1) Identification de la problématique ;
- 2) Analyse des informations ;
- 3) Diagnostic de la situation ;
- 4) Recommandation finale.

2 : IDENTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE.

2.1 : Quel est le cas de MAGHREB EMBALLAGE ?

C'est dans le cadre de la manifestation multisectoriel en l'occurrence la foire d'Alger où l'entreprise Maghreb Emballage a loué un stand pour exposer ses produits.

Cette manifestation internationale a constitué pour l'entreprise une belle occasion de nouer des contacts et de consolider des liens existants.

Ainsi, une entreprise Mauritanienne a eu des contacts d'affaires avec la société Maghreb Emballage pour un éventuel courant d'affaire.

2.2: LA PROBLEMATIQUE

Aussi, la problématique est la suivante : quelle est la meilleure approche possible pour pénétrer le marché Mauritanien en matière d'emballage ?

Nous considérons donc, que le premier pas pour une internationalisation de cette entreprise est l'exportation.

Certes, exporter est le leitmotiv des hommes politiques, chefs d'entreprise, conseiller du commerce international : Il faut exporter ; Mais vouloir ne suffit pas, il faut aussi pouvoir. Est-ce que l'entreprise Maghreb Emballage possède les capacités nécessaires pour exporter en Mauritanie ?

Il est impératif donc pour répondre à cette question de faire un diagnostic export.

3 : ANALYSE DES INFORMATIONS DE L'ENTREPRISE.

3.1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE MAGHREB EMBALLAGE.

L'entreprise est née en 1948, soit plus de soixante ans, Maghreb Emballage a suivi toutes les étapes de l'évolution de l'industrie du carton. Cette entreprise a développé un savoir faire indiscutable dans ce domaine.

Dans le même temps, des investissements conséquents, tant sur le plan des équipements de production que de la formation de son personnel aux dernières techniques du cartonnage ont été concédés par Maghreb emballage, ce qui permet aujourd'hui à cette entreprise d'être parfaitement en phase avec les dernières évolutions technologiques de l'industrie du carton.

Actuellement acteur incontournable dans le domaine de l'emballage en Algérie, Maghreb Emballage emploie aujourd'hui plus de 400 salariés et bénéficie de structures de production installées sur une superficie de plus de 5 hectares.

3.2 : LES PRODUITS MAGHREB EMBALLAGE.

S'adressant à divers segments de l'industrie comme l'agro-alimentaire, le pharmaceutique, l'électroménager, les détergents pour tous leurs besoins en emballage, Maghreb Emballage a toujours eu comme ligne de conduite de s'adapter aux attentes de sa clientèle en concevant des produits sur mesure et d'une qualité irréprochable afin de répondre effectivement aux exigences de coût, de marketing, de type de conditionnement, etc.

Ainsi, différentes solutions sont proposées afin d'adapter parfaitement l'emballage au produit qu'il est appelé à contenir, selon les besoins.

3.2.1 :LE PORTEFEUILLE CLIENT.

Maghreb Emballage est présente essentiellement à l'Ouest et au Centre pour les produits finis et à l'Est pour la plaque.

Le taux de rotation des clients est en faveur de Maghreb Emballage : 1,5% de départs contre 10% d'arrivées.

Le nombre de clients de l'entreprise dépasse les 500. L'entreprise compte parmi ses clients un grand nombre d'enseignes de référence, nous citons entre autres : Henkel, Unilever, Alfatron, Quotidien d'Oran, Renault, Toyota, Djezzy, Mobilis, Bel, ...Maghreb Emballage jouit d'une confiance remarquable auprès de ses grands clients.

3.2.2: LA CHAINE DE VALEUR DE MAGHREB EMBALLAGE.

Fournisseurs : bobines et autres matières.

Maghreb emballage : production de plaques et production de carton

- la plaque ondulée : De qualité et de dimensions adaptées aux différents besoins des clients, Maghreb Emballage offre aux transformateurs et imprimeurs des plaques de carton ondulé.
- La caisse américaine : Produit phare de Maghreb emballage et grâce auquel sa notoriété s'est construite, la caisse dite américaine offre une protection grâce à la qualité de sa conception.
- Les formes en carton ondulé : toutes formes d'emballage à base de carton ondulé.

Maghreb Emballage est au cœur d'un Ecosystème qui lui confère une position stratégique sur un marché porteur. Elle bénéficie de deux canaux d'accès au marché : Directement avec son offre de cartons, et indirectement via les transformateurs. Aussi, cette position permet d'envisager plusieurs axes de développement.

3.3: STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE.

3.3.1 :L'ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE.

L'entreprise est dirigée par un directeur général

-Directeur Général

-Directeur du système de management et de la Qualité.

-Responsable de l'informatique.

-Responsable des achats.

-Responsable des ressources humaines.

-Responsable commerciale.

-Responsable de la production.

-Responsable des finances et de la comptabilité.

L'ensemble des cadres est secondé par des éléments qui assurent les tâches de maîtrise et d'exécution.

3.3.2 : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE.

Une des forces de la société réside dans les compétences techniques et le savoir faire de ses employés ; en effet, elle consacre plus de 2 % de sa masse salariale à la formation permanente pour leur permettre de rester constamment à la pointe de la technologie de l'emballage. En outre, des cadres de l'entreprise sont invités régulièrement à effectuer des séjours à l'étranger, dans le but de se familiariser avec des environnements différents, et d'être à même d'assurer le redéploiement ou les développements des activités de l'entreprise en matière technologique dans le domaine de l'emballage.

Cependant, il convient de mentionner que, sur le plan national l'entreprise dispose de 3 sites :-

La chaîne de production est répartie sur les 2 sites :-

- Le site d'Elkerma qui se situe à une dizaine de kilomètres d'Oran avec une onduleuse (RFA).

-Le site d'Es Sénia à la périphérie D'Oran avec une découpe-plieuse-colleuse (Italie) et une plieuse-colleuse (France).

-Le site de St Eugène dans la ville d'Oran abrite le siège de la direction générale.

En outre, en ce qui concerne les activités internationales de Maghreb Emballage, l'entreprise ne dispose d'aucune structure dans son organigramme. Elle désire opter pour une internationalisation de ses activités d'abord au Maghreb puis plus tard vers l'Afrique.

4: L'ANALYSE DU DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE DE L'ENTREPRISE.

4.1: VUE GLOBALE SUR LES INDICATEURS FINANCIERS DE MAGHREB EMBALLAGE.

L'analyse du diagnostic interne et externe de l'entreprise fait apparaître les traits suivants :-

Maghreb Emballage est en pleine croissance, elle est passée d'un chiffre d'affaires :-

- En 2010 : 1.779.860.586 DA.
- En 2011 : 2.132.978.866 DA.
- En 2012 : 2.400.000 DA.
- En 2013 : 3.000.000 DA.

L'entreprise présentait en 2012 et 2013 un fonds de roulement positif. Cela implique que la totalité des actifs immobilisés ont été financés par des capitaux permanents.

4.1.1 : Les investissements :

L'entreprise a investi en 2009 dans des machines de transformations et équipements d'un montant de 337 millions de DA. Ces investissements ont été financés par l'augmentation des dettes financières pour un montant de 252 millions de DA et ce, grâce à un emprunt bancaire chez la banque NATEXIS d'Oran pour une durée de 5 années.

4.1.2 : Les bénéfices nets de l'entreprise se situent :-

- En 2010 : 184.084.925 DA.

- En 2011 : 328.111.246 DA.

- En 2012 : 410.000.000 DA.

4.2: LE DIAGNOSTIC DE L'OUTIL DE PRODUCTION.

-Taux d'utilisation de la capacité de production : le taux est appréciable, il avoisine les 80%.

-L'âge moyen du matériel : il se situe dans une moyenne de 5 années.

-Degré d'automatisation : appréciable, grâce à l'effort d'investissement ultra sophistiqué de matériels importés de France, d'Italie, d'Espagne et d'Allemagne.

-Existence et efficacité du contrôle qualité : A cet effet, une structure dans l'organigramme de l'entreprise existe, il s'agit de la direction du système de management et de la qualité qui permet d'ailleurs une efficacité dans l'organisation de la production.

-Souplesse des procédures de fabrication : Grâce aux différents stages effectués à l'étranger par les techniciens de l'entreprise, Maghreb Emballage développe des processus de fabrication aux exigences des marchés étrangers.

4.3: LES AUTRES ATOUTS DE L'ENTREPRISE

Les atouts sont nombreux :-

- Une image de marque favorable, cette image dont jouit l'entreprise est due à plusieurs facteurs dont :-

-la qualité des produits offerts,

-l'écoute du client ;

-mise en œuvre d'une politique commerciale incluant un marketing mix ;

- une modernisation des équipements de production ;

- une part de marché appréciable eu égard à une expérience confirmée (elle se situe autour de 35%), et au respect des délais de livraison.

. -L'entreprise Maghreb Emballage dispose d'un service à la hauteur des exigences des partenaires de l'entreprise. En fait, l'entreprise délivre sur tout le territoire algérien grâce notamment à une flotte de plus de 80 camions dont une vingtaine en propre.

- Les bonnes performances de l'entreprise dont l'origine se situent à sa bonne santé financière, des objectifs compatibles avec sa rentabilité financière qui lui sont fixés. Elles s'expliquent aussi, par la maîtrise de la gestion qui se caractérise par l'utilisation maximale des capacités de production, une organisation adaptée, un niveau de compétence du personnel technique, des cadres (diplômés de l'enseignement supérieur) et une grille salariale motivante.

- Une maintenance efficace, une connaissance du marché national, une rigueur dans le contrôle de la qualité, une fiabilité des systèmes d'information de gestion, une bonne tenue de la comptabilité (coûts et matières), une prise en charge appréciable de la fonction audit et de contrôle et surtout une culture vivace de l'approche managériale stratégique.

- Une maîtrise des données sur l'environnement qui sont intégrées dans le système d'information. De nos jours, le carton ondulé revêt une importance grandissante dans notre quotidien. En effet, il est à l'origine de la majorité des emballages nécessaires au transport et au stockage des produits dont nous avons régulièrement besoin, qu'il s'agisse de l'agro-alimentaire, de la pharmaceutique, du nettoyage etc.

5 : MARCHE/CONCURRENCE ET VISION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE.

5.1: MARCHE ET CONCURRENCE.

Le marché du carton d'emballage, tous types confondus, est estimé à plus de 120.000 tonnes/an

Il est dominé par Général Emballage qui se situe à Bejaia (45.000 T) et Maghreb Emballage (40.000 T).

Le leader public, Tonic Emballage est en phase de restructuration. Il détient à peine 10% des parts de marché. Actuellement, le leader dans ce domaine est l'entreprise Général Emballage qui poursuit sa politique d'investissement.

La croissance sera soutenue en 2014. Les principaux facteurs sont :-

- L'industrie manufacturière qui va se développer grâce au plan quinquennal ;
- La demande de produits finis qui enregistre une progression (carton rigide, cagette en carton, carton de substitution, étuis, ...).

5.2 : VISION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE.

A l'avenir l'entreprise Maghreb Emballage veut diversifier ses produits en prévision de la concurrence. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette nouvelle politique industrielle et commerciale, notamment :-

- une vision stratégique de développement de l'entreprise dans un marché national et international en constante mutation.

- Assurer un approvisionnement régulier des ateliers en pièce de rechange nécessaire au bon entretien des équipements pour éviter l'usure prématurée de ces derniers et à une baisse de la production.

- La préparation préalable des ateliers afin de leur permettre de s'adapter aux exigences de nouveaux produits importés par les nouveaux concurrents.

Maghreb Emballage vit actuellement une situation de veille stratégique eu égard à la concurrence qui s'annonce :-

- Les importations (Accord avec l'union Européenne)
- Les importations qui émanent des Pays Asiatiques, la Chine notamment ;
- La future adhésion de l'Algérie à l'organisation Mondiale du Commerce (OMC).

5.3 : L'ADHESION A L'OMC ET SES IMPACTS INDUSTRIELS ET STRATEGIQUES SUR LES PRODUITS D'EMBALLAGE.

A l'instar de l'accord d'association avec l'union Européenne et la future adhésion à L'OMC de l'Algérie, Maghreb Emballage prévoit déjà cet état de fait, aussi, elle est consciente de l'importance du niveau de compétitivité internationale en matière d'emballage. Aussi, l'ouverture du marché algérien dans ce domaine va créer un nouveau contexte concurrentiel, la compétitivité devient un impératif incontournable auquel les entreprises doivent répondre sous peine de voir leurs produits déclassés par ceux d'autres firmes plus performantes, c'est pourquoi Maghreb Emballage accorde une importance capitale à la stratégie d'entreprise.

Comme nous l'avons indiqué, le cas de Maghreb Emballage soulève le problème du diagnostic de l'internationalisation de l'entreprise, ainsi que le choix à mettre en œuvre.

6:Questionnaire ayant trait à l'internationalisation de l'entreprise Maghreb Emballage et analyse des réponses orales y afférentes

Pour tenter de répondre à la question posée, il nous semble impératif de faire un diagnostic export. Est-ce suffisant ? Comment peut-on connaître les ambitions de l'entreprise dans ce domaine ? Comment mettre en évidence les ressources de l'entreprise qui conditionnent ses forces et ses faiblesses ? Quel est le meilleur **moyen de mesurer le degré de savoir-faire international de l'entreprise ?**

Aussi, et dans ce cadre, nous avons opté pour une batterie de questions permettant de décrire le « profil » de l'entreprise, et ce, sous forme d'un questionnaire qui puisse nous permettre de faire une analyse fonctionnelle de l'entreprise d'une part, et mesurer un éventuel succès de Maghreb Emballage à l'étranger d'autre part.

Que nous apprend la théorie en matière de stratégies d'internationalisation ?

L'internationalisation constitue un choix stratégique pour l'entreprise. Ce choix ne peut résulter que d'une analyse de ses conditions de réussite. Celles-ci dépendent des capacités intrinsèques de l'entreprise et de ses compétences distinctives sur les marchés visés. Il y a donc une nécessité d'établir un diagnostic export.

Quels est le choix des modes d'approche à l'international ?

Comme nous l'avons déjà souligné, l'entreprise a le choix entre plusieurs modes d'internationalisation pour trouver de nouveaux débouchés :-

- L'exportation de ses produits,
- La création de filiales internationales ou succursales,
- L'exportation de compétences (transfert **de brevet, licence, franchise.**)

6.1 : QUELS SONT LES INDICATEURS DU DIAGNOSTIC ?

Ne devient pas exportateur qui veut. En préalable à toute ébauche de prospection à l'étranger, l'entreprise devra se soumettre à une critique en règle afin de déterminer si elle possède « les reins » suffisamment solides pour franchir les frontières. Il s'agit de vérifier si son potentiel humain, financier et technique est compatible avec le démarrage et le maintien d'une activité durable sur les marchés extérieurs.

Le diagnostic export a donc une double vocation :-

- Sans référence à un marché donné, déterminer la capacité de l'entreprise à faire face aux difficultés inhérentes à l'internationalisation et à gérer l'exportation.
- Le diagnostic conduit à mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise dans un environnement donné et à s'assurer de la cohérence entre les moyens de l'entreprise, les caractéristiques du marché cible et les objectifs de la stratégie internationale.

Ainsi, l'un des principaux buts du diagnostic export est d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise Maghreb Emballage, dans l'optique d'un développement à l'export.

6.2 : LA DEMARCHE.

Le diagnostic export suppose l'analyse :-

- De données quantitatives (parts de marchés, taux de croissance...)
- De données qualitatives (Formation de personnel...).

Le diagnostic consiste donc en l'évaluation des grandes fonctions de l'entreprise Maghreb Emballage et conduit à mettre en évidence les ressources de l'entreprise qui conditionnent ses forces et ses faiblesses. Il permet de mesurer le degré de savoir-faire international de l'entreprise. Nous avons opté donc pour le questionnaire. Toutefois, eu égard au nombre de questions posées, nous avons préféré des réponses orales, sous forme d'interview.

6.3 : Les conditions de l'export.

Aussi, nous considérons que pour se lancer à l'export, l'entreprise doit :-

- Augmenter et adapter la production ;
- Investir (pour augmenter la production, prospecter, adapter les produits, les protéger juridiquement, former le personnel etc).
- Proposer des produits compétitifs et adaptés au marché ;
- Disposer d'un minimum de compétences techniques spécifiques à l'exportation ;
- Disposer d'un management rigoureux, performant, ouvert.

D'un autre côté, les domaines du diagnostic doivent correspondre :-

- la capacité et l'adaptabilité de l'appareil productif,
- Aux capacités financières et à la volonté d'investir ;

- Aux caractéristiques des produits ou services proposés par l'entreprise ;
- Au degré de préparation à l'export ;
- A la qualité du management.

Donc, pour pouvoir exporter, l'entreprise doit être « solide » en Algérie. Cela signifie que Maghreb Emballage doit jouir d'une bonne solidité financière, d'un fonctionnement impeccable sur les plans administratifs et industriel et d'un personnel motivé. De même les produits doivent avoir fait leurs preuves sur le territoire national (qualité, compétitivité).

Aussi, le principal intérêt du diagnostic export comme nous l'avons souligné est de cerner les faiblesses actuelles de l'entreprise, et de déterminer les moyens à mettre en œuvre à court et à moyen terme pour avancer avec le maximum d'atouts. Dans ce cadre, nous avons établi un questionnaire à l'attention de l'entreprise Maghreb Emballage.

6.4 : LE QUESTIONNAIRE EN QUESTION.

Répondre objectivement à la série de questions posées ci-dessous peut permettre à notre sens à une entreprise d'évaluer ses compétences dans le domaine des exportations.

- 1) **Y a t'il dans l'entreprise des personnes capables de dialoguer avec des partenaires ou clients étrangers ?**
- 2) **Envisageriez-vous des actions de formation de votre personnel dans les domaines culturels, linguistique et du commerce international ?**
- 3) **Avez-vous effectué des études commerciales dans le cadre Maghrébin, notamment en Mauritanie Pays ou vous désirez exporter (études de marché, de notoriété) ?**
- 4) **Connaissez vous vos concurrents sur le marché Mauritanien ?**
- 5) **Les produits de Maghreb Emballage sont ils soumis à une normalisation ?**
- 6) **Votre appareil de production a-t-elle les capacités de répondre à une demande plus importante ?**
- 7) **Avez-vous songé à consulter les appels d'offres publics en la matière à l'étranger ?**
- 8) **Avez-vous réfléchi aux conséquences sur la trésorerie de votre entreprise de la variation des délais de paiements dans le cadre de l'exportation ?**
- 9) **Avez-vous songé au mode d'implantation le mieux adapté pour un développement de votre entreprise au Maghreb ?**
- 10) **Avez-vous envisagé d'aborder le marché Maghrébin en coopérant avec d'autres entreprises ?**

11) L'entreprise qui choisit d'exporter s'expose à différents risques. Est-ce que votre entreprise a identifié les risques à l'international ?

12) Connaissez vous les institutions algériennes qui agissent en matière d'aide à l'exportation ?

13) L'entreprise a-t-elle développée un plan marketing à l'export (produit, prix, commercialisation et communication).

14) L'entreprise Maghreb Emballage a-t-elle prévu une prospection en Mauritanie afin de prendre contact avec ce nouveau marché ?

15) Votre entreprise a-t-elle planifié sa prospection : quel but poursuit-elle en Mauritanie ? Quelles dépenses cela entraîne t-il pour l'entreprise dans le cadre de la prospection ? Quel est ou quels sont le(s) salariés habilité(s) à partir en mission en Mauritanie pour représenter l'entreprise ? Combien de temps doit durer la mission ? Son déroulement ? L'entreprise Maghreb Emballage peut-elle être parrainée par sa banque dans le cadre de cette prospection ?

16) Toute opération économique qu'il s'agisse de vente, d'implantation, de recrutement pose, au plan du droit des problèmes particuliers lorsqu'elle est réalisée avec l'étranger : aussi, l'entreprise Maghreb Emballage possède t-elle les capacités dans le domaine du contrat à l'international ? Votre entreprise dispose-t elle d'un service export ?

17) Dans toute opération de commerce international, l'exportateur doit se préoccuper de la distribution physique de ses produits. Est-ce que Maghreb Emballage à une stratégie logistique ? Dispose t-elle d'une solution transport adaptée aux caractéristiques et aux contraintes de l'opération ? Dispose t-elle d'une fonction logistique au sein de son organigramme qui puisse choisir le mode de transport, déterminer les modalités de l'assurance transport, organiser matériellement ces opérations ?

18) Dans le cadre d'une éventuelle exportation en Mauritanie : est-ce que la gestion de la dimension financière des opérations internationales est-elle prise en compte par votre entreprise, en

l'occurrence les modalités de paiement (crédit documentaire, remise documentaire, transfert libre).

19) Avec l'accord de libre échange avec l'union Européenne, la zone arabe de libre échange et la future adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce (OMC), ces opérations soumettent l'entreprise Maghreb Emballage à un ensemble d'obligations telles qu'assigner un régime douanier à une marchandise, acquitter les droits et taxes, respecter les procédures déclaratives. Aussi, existe – il dans votre entreprise une réelle stratégie douanière assise sur une veille réglementaire ?

Le questionnaire fut remis à l'équipe dirigeante de l'entreprise. Une réunion a eu lieu avec l'ensemble des cadres car le diagnostic export exige des connaissances spécifiques. Les réponses ont été données oralement dont nous reproduisons ci-dessous le contenu.

6.5: LES REPONSES AFFERENTES AU QUESTIONNAIRE.

1) Y a t'il dans l'entreprise des personnes capables de dialoguer avec des partenaires ou clients étrangers ?

Question n° 1(Réponse) : Nous disposons au sein de notre entreprise des cadres qualifiés détenteurs de diplômes de l'enseignement supérieur (licence et MBA) et qui possèdent en plus une expérience conséquente eu égard aux différents stages effectués à l'étranger chez nos principaux fournisseurs. D'autre part, nous envisageons pour notre personnel des formations dans le domaine de la communication.

2) Envisageriez-vous des actions de formation de votre personnel dans les domaines culturels, linguistique et du commerce international ?

Question n°2 (Réponse) : Effectivement, dans le cadre de la stratégie d'internationalisation de notre entreprise, nous envisageons des actions de formation dans le domaine linguistique notamment l'anglais des affaires. Nous sommes en contact d'ailleurs avec des instituts spécialisés dans le domaine à Oran. A toutes fins utiles, nous vous signalons que la majorité de nos employés maîtrisent parfaitement la langue Française et la langue Arabe. Concernant, le commerce international, il y a lieu de signaler que plusieurs cadres de notre entreprise ont bénéficié d'une formation spécifique dans ce domaine dans un institut de formation à Oran en l'occurrence l'institut international de management ouest (INSIM) et sont détenteurs du M BA. Ajouter à cela, et comme nous l'avons indiqué, les stages chez nos partenaires étrangers notamment en France.

3) Avez-vous effectué des études commerciales dans le cadre Maghrébin, notamment en Mauritanie Pays ou vous désirez exporter (études de marché, de notoriété) ?

Question n°3 (Réponse) : Non pas encore, cependant, nous sommes en contact permanent avec un bureau d'études Mauritanien spécialisé dans le domaine, et ce, pour une étude de marché afférente au secteur de l'emballage dans ce Pays. Nous allons également prendre attache avec notre ambassade en Mauritanie par l'intermédiaire du ministère des affaires étrangères ceci d'une part, d'autre part avec les institutions Algériennes qui travaillent dans le domaine notamment la compagnie algérienne de garanties des exportations (CAGEX).

_4) Connaissez vous vos concurrents sur le marché Mauritanien ?

Question n°4 (Réponse) : À vrai dire nous ne possédons pas d'information à ce sujet, l'étude de marché que nous comptons entreprendre avec l'aide du bureau d'études Mauritanien nous permettra à coup sur d'avoir des informations dans ce sens. Cependant, le dirigeant de l'entreprise Mauritanienne avec qui, nous nous sommes entretenus dans le cadre de la foire d'Alger, nous a souligné que le marché Mauritanien de l'emballage est presque vierge. Nous sommes également en contact avec la chambre de commerce et d'industrie de Nouakchott à ce sujet. Nous comptons également sur les informations de notre ambassade en Mauritanie.

5) Les produits de Maghreb Emballage sont ils soumis à une normalisation ?

Question n°5 (Réponse) : Comme vous avez pu le constater nous disposons dans notre organigramme d'une direction afférente à la qualité et au management. Aussi, notre préoccupation majeure est la qualité totale de nos produits. Nous entendons par qualité ce qui suit :-

- La satisfaction du consommateur ;
- La démarche qualité, c'est-à-dire : les contrôles au cours du processus, les défauts constatés en fin de cycle de production par la mise au rebut, les défauts décelés par la clientèle.

Aussi, dans ce cadre, nous travaillons énormément pour une qualité totale dans l'entreprise, en ce sens :-

- par la promotion de la qualité : de la conception du produit à sa distribution
- par l'implication de l'ensemble du personnel de Maghreb Emballage : de la production aux services administratifs et commerciaux (chacun est fournisseur et client d'un autre service).
- par l'association de l'environnement en l'occurrence les fournisseurs et les clients.

Ces outils nécessitent au niveau de notre direction, une volonté claire d'instituer une démarche qualité participative et interdisciplinaire, qui se traduit par :-

- De nouvelles formes de management,
- Un projet d'entreprise,
- Une politique qualité déclinée en objectifs concrets.

Cette démarche va bientôt être concrétisée par la certification de l'entreprise par un organisme spécialisé pour l'octroi de l'ISO 9001, c'est-à-dire la maîtrise par

notre entreprise de la qualité de la conception à l'après vente, soit toute la chaîne de la relation client-fournisseur.

6) Votre appareil de production a-t-il les capacités de répondre à une demande plus importante ?

Question n°6 (Réponse) : Nous avons investi en 2009 et ce, pour moderniser notre appareil de production d'une part, et d'autre part pour répondre à une demande encore plus croissante. Nos parts de marché se situent aux alentours de 35% en Algérie. Nous

comptons de ce fait augmenter ses parts car d'après nos études, le marché Algérien est demandeur d'emballage car le carton ondulé montre des qualités environnementales majeures, vu que la matière première dont il est issu, la cellulose, est naturelle et renouvelable. Cela confère donc au carton ondulé des caractéristiques remarquables. Ainsi, il est : -

- réutilisable si nécessaire,
- Biodégradable et compostable,
- Recyclable et largement recyclé,
- Incinérable avec récupération d'énergie ou de vapeur.

Toutes ces caractéristiques expliquent l'augmentation de la demande du carton. Aussi, nos différents investissements répondent à cette demande. Dans le cadre de nos futures exportations, nous comptons également acquérir de nouveaux équipements plus performants de France afin de répondre à toute éventuelle demande interne ou externe. D'ailleurs les bilans de 2010, 2011, 2012 qui sont en votre possession montrent clairement notre tendance quant à l'augmentation de nos investissements.

7) Avez-vous songé à consulter les appels d'offres publics en la matière à l'étranger ?

Question n° 7 (Réponse) : Les appels d'offres publics à l'étranger ne sont pas légion dans notre pays et ce, eu égard à plusieurs paramètres dont :-

- La faiblesse de la culture exportatrice,
- Le manque d'institutions spécialisées dans le domaine,
- Le manque d'encouragement,
- L'archaïsme de nos banques publiques etc.
- Les chambres de commerce et d'industries ne jouent pas leur rôle dans ce domaine,
- Le manque d'information,
- Absence de revues spécialisées algériennes en matière de commerce international etc.

8) Avez-vous réfléchi aux conséquences sur la trésorerie de votre entreprise de la variation des délais de paiements dans le cadre de l'exportation ?

Question n° 8 (Réponse) : Nous étions domiciliés auparavant dans une banque publique. Avec l'ouverture du paysage bancaire en Algérie, nous avons opté de domicilier nos affaires dans une banque étrangère en l'occurrence Natixis Banque Algérie. Pourquoi ? Pour plusieurs raisons, nous citons entre autres :-

- célérité dans les dossiers de crédit,
- l'accueil,
- le conseil bancaire qui est un élément capital pour toute entreprise notamment à l'international.
- Les produits bancaires mis à la disposition de l'entreprise.

Aussi, les problèmes de trésorerie ne se posent pas, étant donné que cette institution nous accompagne à chaque fois dans nos courants d'affaires, témoin : les crédits qui

nous ont été octroyés dans le cadre de nos investissements. En matière d'exportation, cette institution française est tout à fait prête pour nous accompagner que ce soit en matière de conseils, de trésorerie, de garanties. D'ailleurs, la banque Natixis est un leader mondial dans son domaine. Elle dispose à cet effet, de nombreux conseillers en matière de commerce international, elle est même présente en Mauritanie et à travers presque tout le Maghreb et l'Afrique, ce qui constitue un atout important pour notre futur développement international.

9) Avez-vous songé au mode d'implantation le mieux adapté pour un développement de votre entreprise au Maghreb

Question n°9 (Réponse) : Nous sommes pour l'instant à nos premiers balbutiements concernant les différentes approches de notre développement international. L'expérience nous manque dans ce domaine et elle est importante dans ce cadre. Aussi, nous comptons pour cette première étape : développer l'exportation. Nous avons l'ambition et la volonté d'être un acteur Algérien important au Maghreb d'abord puis en Afrique par la suite en matière d'emballage cartonné, car nous estimons que des opportunités existent sur ces marchés pour les sociétés Algériennes.

10) Avez-vous envisagé d'aborder le marché Maghrébin en coopérant avec d'autres entreprises ?

Question n°10 (Réponse) : Pour l'instant pas encore et ce, pour plusieurs raisons :-

- La situation politique qui prévaut au Maghreb ne nous permet pas d'aborder ce volet avec sérénité. Cependant, à l'avenir nous envisagerons des contacts avec des entreprises Tunisiennes et Marocaines spécialisées dans le domaine, pour une éventuelle coopération. Il s'agit comme vous nous l'avez expliqué auparavant d'une stratégie relationnelle.
- Il n'existe pas de relations entre les chambres de commerce des pays du Maghreb afin que nous puissions établir des passerelles économiques, la chambre de commerce en Occident joue un rôle prépondérant dans l'intérêt des entreprises et dans les différents domaines qui caractérisent l'entreprise dans son ensemble.

11) L'entreprise qui choisit d'exporter s'expose à différents risques. Est-ce que votre entreprise a identifié les risques à l'international ?

Question n°11 (Réponse) : Les réponses au questionnaire établi par vos soins a nécessité de notre part des réunions de plusieurs jours afin de pouvoir répondre aux différentes questions posées. En effet, au sein de notre entreprise, les spécialités sont différentes et grâce aux cadres qui ont eu des formations dans le domaine du commerce international à l'INSIM, nous avons pu apporter des réponses à votre questionnaire. Nous comptons d'ailleurs beaucoup sur eux pour que nous puissions pénétrer les marchés internationaux.

L'entreprise qui choisit d'exporter s'expose à différents risques dont certains ne relèvent pas nécessairement de son activité sur les marchés extérieurs (risques d'impayés notamment) tandis que d'autres sont aggravés du fait de celles-ci (risques liés au transport) ou en découlent spécifiquement (risque de change, risque de non transfert des fonds). Il existe une multitude de risque dans le cadre du commerce international dont notamment le risque politique. Je vous cite dans ce cadre un exemple concret en la matière : une entreprise connue sur la place d'Oran a exporté en Libye, mais avec les événements politiques du Pays en question, l'entreprise demeure dans l'expectative quant au transfert de ces fonds.

Toutefois, nos cadres spécialisés dans le commerce international ; nous ont conseillé de prendre attache avant toute exportation avec la compagnie Algérienne de garantie des exportations, ainsi qu'avec l'organisme Promex (promotion des exportations) qui se trouve à Alger. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, notre banque Natixis nous apporte également son soutien dans ce domaine : conseils etc.

Dans notre futur organigramme nous prévoyons bien sur de créer une direction ou service de l'exportation avec entre autres, la mise en place au sein de l'entreprise d'une activité de management des risques financiers qui suite à notre ouverture à l'international devient rapidement indispensable. Notre objectif dans ce cadre est la gestion du risque afin de pouvoir sécuriser la créance tout en préservant l'attractivité de l'offre.

12) Connaissez vous les institutions algériennes qui agissent en matière d'aide à l'exportation ?

Question n°12 (Réponse) : Comme nous l'avons souligné auparavant, nous avons comme institutions qui agissent en matière de commerce international : la CAGEX (compagnie Algérienne de garantie des exportations), PROMEX (promotion du commerce extérieur) d'ailleurs et dans ce contexte, des cadres de notre entreprise s'apprête à partir sur Alger pour justement acquérir toutes les informations nécessaires d'une part et nouer des contacts avec les institutions ayant des relations avec l'international notamment les exportations. Cependant, il y a lieu de souligner un élément capital, les entreprises algériennes qui souhaitent exporter ou développer une activité internationale existante ne bénéficient pas d'un important dispositif d'information et de soutien. En Occident, par exemple, le dispositif en question a pour objectif de mettre à la disposition des entreprises toutes les informations dont elles ont besoin pour sélectionner leurs marchés, les aider matériellement et financièrement à organiser la prospection de ces marchés, leurs donner accès aux financements nécessaires pour vendre et s'implanter à l'étranger, leur permettre de couvrir tous les risques encourus grâce à des polices d'assurances spécifiques. L'exportation n'est pas une affaire uniquement de l'entreprise, l'environnement économique dans son ensemble doit y contribuer si nous voulons sortir de la dépendance des hydrocarbures d'une part et de la concurrence étrangère d'autre part.

La connaissance des intervenants et de leurs modalités d'action (qui fait quoi et comment) est indispensable et doit être complété par l'exploitation de l'information : Presse économique et publications, banques de données etc.

13) L'entreprise a-t-elle développé un plan marketing à l'export (produit, prix, commercialisation et communication).

Question n°13 (Réponse) : Pour aller se battre hors des frontières, il faut s'en donner les moyens. Nous pouvons dire au risque de nous tromper que nous sommes une entreprise internationale pourquoi ? Car nous avons des fournisseurs internationaux et même des concurrents internationaux à travers les importations. Donc, nous pensons que le temps de l'improvisation est bel et bien fini. Aussi, le temps est à la réflexion, la préparation, l'étude. Le marketing international doit entrer dans le cadre de notre stratégie d'entreprise et il doit répondre à une démarche volontariste.

Faut-il pour autant dissocier le marketing international du national ? Il est clair que même si le premier répond à des caractéristiques bien précises, il relève de la même démarche que le second (connaissance du consommateur dans son contexte social, culturel, psychologique et économique) et demande avant tout des moyens et des hommes ; En ce sens, un autre ingrédient est indispensable : savoir s'armer de patience et faire preuve d'opiniâtreté. Notre crédibilité ne se gagnera que par une présence à l'international durable.

Quelles sont les motivations qui nous poussent à agir dans le domaine de l'international ?

Les premières s'inscrivent dans le cadre de changements de l'environnement : mondialisation, suppression ou allègement des barrières douanières, dans quelques temps, il n'y aura plus de frontières ; Donc, nous savons pertinemment qu'une concurrence (elle existe déjà) viendra un jour se frotter à nous sur notre propre marché. Aussi, notre stratégie consiste à la devancer : exporter, c'est aussi protéger son marché.

Les autres motifs qui nous poussent à agir hors de notre frontière sont globalement les suivants :-

- l'éventuel excès de capacité,
- l'éventuelle saturation de notre marché,
- la recherche éventuelle des marchés à forte croissance.

Il faut signaler également, qu'exporter permet aussi des volumes qui, grâce aux économies d'échelle réalisées rendent nos produits plus compétitifs sur notre propre marché ceci d'une part. D'autre part, l'internationalisation est avant tout facteur de performance car la concurrence apporte ses innovations et à donc un effet stimulant, y compris dans notre Pays. Toutefois, nous sommes tout à fait conscients qu'un échec à l'étranger peut laisser des traces indélébiles. Simplement, il faut le signaler encore une fois que l'international requiert avant tout une ouverture d'esprit.

14) L'entreprise Maghreb Emballage a-t-elle prévu une prospection en Mauritanie afin de prendre contact avec ce nouveau marché

Question n°14(Réponse) : Prospecter en matière internationale signifie le plus souvent prendre contact avec un nouveau marché pour y rechercher des intermédiaires susceptibles de distribuer les produits de l'entreprise avant qu'elle ne s'y implante elle-même. C'est là l'objectif le plus général d'une mission, mais il peut y en avoir d'autres. Dans ce cadre, nous comptons effectuer

une visite de prospection en Mauritanie. A cet effet, notre équipe qui se déplacera sur Alger pour prendre contact avec la CAGEX va aborder également la question de la prospection et les facilités accordées par cette institution dans ce genre de visite. Nous

serons également reçus par notre interlocuteur Mauritanien qui nous a rendu visite lors de la foire d'Alger.

15) Votre entreprise a-t-elle planifié sa prospection : quel but poursuit-elle en Mauritanie ? Quelles dépenses cela entraîne t-il pour l'entreprise dans le cadre de la prospection ? Quel est ou quels sont le(s) salariés habilité(s) à partir en mission en Mauritanie pour représenter l'entreprise ? Combien de temps doit durer la mission ? Son déroulement ? L'entreprise Maghreb Emballage peut-elle être parrainée par sa banque dans le cadre de cette prospection ?

Question n°15 (Réponse) : L'entreprise exportatrice ne peut faire l'économie des déplacements à l'étranger. Ceux-ci lui permettent, en effet, de nouer sur place des contrats essentiels et de se forger une opinion sur le marché, même si celle-ci n'est que parcellaire.

La mission que nous envisageons de faire, s'articule autour de plusieurs axes :-

- Développer une stratégie de communication,
- Se conformer aux prescriptions légales et réglementaires ?
- Organiser matériellement la mission.

A cet effet, le but de la mission est connu : la prise de contact. Quant au budget ayant trait à la prospection, nous allons l'étudier, peut être en collaboration avec la compagnie algérienne de garantie des exportations. Concernant les personnes habilités à partir en mission pour représenter l'entreprise : il s'agira essentiellement de nos cadres diplômés en commerce international. A ce sujet, il y a lieu de préciser, que la succursale de Natixis à Nouakchott sera d'un apport

conséquent dans ce domaine. Quant à la durée de la mission, nous pensons qu'une quinzaine de jours semble raisonnable. Autre fait important, la direction générale de Natixis en France peut nous parrainé, nous allons entreprendre des démarches en ce sens.

16) Toute opération économique qu'il s'agisse de vente, d'implantation, de recrutement pose, au plan du droit des problèmes particulier lorsqu'elle est réalisé avec l'étranger : aussi, l'entreprise Maghreb Emballage possède telle les capacités dans le domaine du contrat à l'international ? Votre entreprise dispose-t elle d'un service export ?

Question n°16 (Réponse) : La vente à l'exportation comporte des contraintes spécifiques du fait que l'acheteur est par définition étranger et que la vente intervient le plus souvent dans un Pays soumis à des règles juridiques et à des habitudes commerciales autres que celles en vigueur sur le territoire national.

Les risques encourus sont donc spécifiques et plus nombreux. Aussi, le contrat de vente est au cœur même de l'activité commerciale. Nous avons dans ce cadre décidé de mettre en place dans le futur organigramme de l'entreprise une direction à l'exportation et à l'intérieur de cette structure nous envisageons plusieurs structures afférentes au commerce international dont un service juridique qui sera composé d'éléments spécialisés dans le domaine du droit des

contrats à l'international. Une formation spécifique en ce sens sera nécessaire pour les cadres qui auront à gérer ce service.

17) Dans toute opération de commerce international, l'exportateur doit se préoccuper de la distribution physique de ses produits. Est-ce que Maghreb Emballage à une stratégie logistique ? Dispose t-elle d'une solution transport adaptée aux caractéristiques et aux contraintes de l'opération ? Dispose t-elle d'une fonction logistique au sein de son organigramme qui puisse choisir le mode de transport, déterminer les modalités de l'assurance transport, organiser matériellement ces opérations ?

Question n° 17 (Réponse) : Effectivement l'exportateur après avoir choisi son mode de présence sur le marché étranger et déterminé les éléments de sa stratégie commerciale, il doit se préoccuper de la distribution physique de ses produits. Aussi, l'organisation de cette distribution passe d'abord par une stratégie logistique. A cet effet, nous sommes en contact permanent avec une société agréée en qualité de commissionnaire en douane pour la prise en charge de l'aspect logistique de nos futures exportations. De même, que nous sommes en contact avec plusieurs entreprises spécialisées dans le transport maritime à Oran, il s'agit en fait :-

-De l'entreprise MAERKS : une société Danoise qui a une filiale à Oran.

-De l'entreprise MSC : une société Suisse qui possède une filiale à Oran.

-De l'entreprise CMA-CGM : une société Française et qui est implantée également à Oran.

Nous comptons à l'avenir former nos propres cadres dans ce domaine. D'ailleurs, L'université de Paris Versailles, assure à L'INSAG (ALGER) la formation de licence en management de la logistique. Ajouter à cela, l'expérience que nous aurons acquise avec le commissionnaire en douane, les sociétés de transport maritime, et les cadres de notre entreprise qui sont spécialisés dans le commerce international. Dans ce cadre, le futur organigramme de notre entreprise va prévoir un service logistique.

18) Dans le cadre d'une éventuelle exportation en Mauritanie : est-ce que la gestion de la dimension financière des opérations internationales est-elle prise en compte par votre entreprise, en l'occurrence les modalités de paiement (crédit documentaire, remise documentaire, transfert libre).

Question n°18 (Réponse) : Le choix du mode de paiement doit assurer au vendeur la sécurité du paiement tout en préservant l'attractivité commerciale de l'offre. Aussi, et dans cette optique, et comme nous l'avons souligné, la banque Natixis qui est spécialisée dans le domaine, nous apporte un précieux concours. De même, nos cadres qui ont été formés à l'international maîtrisent assez bien la dimension financière ayant trait aux modalités de paiement à l'international puisque nos cadres sont en relation constante avec notre banque en l'occurrence Natixis, donc une banque internationale, nos éléments ont beaucoup appris sur le plan pratique grâce à la relation quasi quotidienne avec cette institution.

19) Avec l'accord de libre échange avec l'union Européenne, la zone arabe de libre échange et la future adhésion de l'Algérie à l'organisation mondiale du commerce (OMC), ces opérations

soumettent l'entreprise Maghreb Emballage à un ensemble d'obligations telles qu'assigner un régime douanier à une marchandise, acquitter les droits et taxes, respecter les procédures déclaratives. Aussi, existe – il dans votre entreprise une réelle stratégie douanière assise sur une veille réglementaire ?

Question n°19 (Réponse) : La dimension logistique sera assurée au début par la société agréée en qualité de commissionnaire en douane avec qui nous sommes en contact. Par la suite, avec l'expérience acquise, le choix des régimes douaniers pour faciliter les opérations commerciales, recourir à des régimes douaniers appropriés pour améliorer la logistique et faciliter ainsi nos exportations de même que nos importations, ces procédures seront exécutées par nos soins.

7: LA SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC.

7.1 - L'outil de production et les indicateurs financiers.

Le diagnostic a porté sur les moyens dont dispose l'entreprise pour investir. Aussi, nous avons constaté que les investissements sont en constante progression.

Dans l'ensemble ils sont appréciables grâce également à la collaboration de Natixis Banque qui s'avère être un partenaire précieux pour l'entreprise.

7.2 : Les produits : l'aptitude des produits de l'entreprise à l'exportation et leur compétitivité s'avère à notre sens satisfaisant.

7.3 : Les éléments d'appréciation des produits en termes réglementaires :

La future certification de l'entreprise ISO dénote que Maghreb Emballage va concevoir son produit dans une optique internationale qui permettra à l'entreprise d'être compétitif déjà en terme de qualité.

7.4 :Le degré de préparation à l'export de Maghreb Emballage.

Les réponses orales au questionnaire nous ont permis de relever :-

-les aptitudes du staff dirigeant à faire face aux exigences de l'exportation.

-Une cohésion interne : Nous avons constaté, que l'ensemble du staff dirigeant de l'entreprise était réuni pour répondre à notre questionnaire.

-Des compétences et une ambition au sein du staff dirigeant.

- L'entreprise a conscience que l'exportation induit des formalités administratives spécifiques et, qu'elle est capable de les prendre en charge.

-Le niveau de connaissances en matière de commerce international avec son volet exportation est pris en compte par l'entreprise, ce qui constitue un atout important.

-Le critère linguistique et l'ouverture aux autres cultures sont également mis en évidence par l'entreprise.

-La motivation, la disponibilité, la volonté d'expansion, la rigueur sont des éléments qui apparaissent dans les réponses au questionnaire. Ces qualités sont à l'exportation, indispensable à la réussite.

-Quant à la qualité du management en l'occurrence : le dynamisme commercial, la capacité de prévision, la capacité d'adaptation, de contrôle, la maîtrise du métier et savoir faire sont autant d'éléments qui apparaissent lors de notre visite au site de l'entreprise et qui apparaissent également lors des réponses au questionnaire.

-Ressources humaines : personnel qualifié, formé, impliqué avec une culture d'entreprise forte.

-Nous avons pu constater à travers le questionnaire, la stratégie relationnelle qui existe entre l'entreprise Maghreb Emballage et la banque Natixis en matière d'aide et d'informations à l'export, une relation banque-entreprise tout à fait appréciable en ce sens.

Pour envisager d'aborder un marché étranger sans handicap, l'entreprise ne doit pas avoir de point faible dans les facteurs clés de succès.

8: RECOMMANDATIONS.

Compte tenu du questionnaire et des réponses y afférentes et de la démarche d'analyse globales de l'entreprise, les principales recommandations sont :-

-Revoir l'organigramme afin de l'adapter d'une part au contexte économique actuel marqué par la concurrence interne et externe et à la stratégie d'internationalisation prévue par l'entreprise d'autre part.

-Formation continue dans les domaines liés à l'activité de l'entreprise.

-Formation continue dans le domaine du commerce international.

-Accélérer l'étude de marché en Mauritanie dans le domaine de l'emballage et ce, pour une meilleure visibilité.

- Développer la fonction informatique de l'entreprise.

-Développer et soutenir l'option ISO.

-Nécessité de la création d'une cellule de veille stratégique et d'intelligence économique au sein de l'entreprise.

-Création d'un service de recherche –développement (R-D) qui permet à la fois la conception de nouveaux produits adaptés aux marchés étrangers et l'adaptation de l'outil de production.

-Capacité de production et de stockage permettant de faire face à de nouvelles demandes.

-Flexibilité de l'outil de production permettant une rapidité de réaction face aux modifications de la demande.

-Une augmentation de capital qui dote l'entreprise en fonds propres, afin de permettre une capacité d'endettement permettant d'autres investissements nécessaires.

-Une politique de produit internationale privilégiant l'adaptation aux besoins locaux.

-Introduire et développer la culture de l'innovation.

-En matière de marketing :

-Création d'un club utilisateur pour d'une part, renforcer la qualité de la relation client-fournisseur et d'autre part, anticiper les besoins pour les années à venir - -Proposer des services spécifiques aux clients exclusifs avec comme objectifs de gagner d'autres clients,

-Saisir les opportunités offertes par le nouveau plan quinquennal pour se positionner davantage à l'exportation.

-Réfléchir à l'opportunité de mettre en place un réseau de distribution sur tout le territoire national.

-Quelques pistes de diversification des produits de l'entreprise pour le marché international (exportation) et le marché interne :-plaques en carton pour boîtes tétra-caisse en carton télescopique - étui en carton pour livres,-étui en carton pour DVD/CD,-papier rigide et plaques pour sac/carton ciment -cagettes en carton.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Quelles sont les chances de réussite de Maghreb Emballage quant à une éventuelle exportation en Mauritanie ?

Eu égard :-

- A notre visite sur le terrain,
- A nos entretiens,
- Aux réponses au questionnaire,
- A la synthèse du diagnostic.

Nous pouvons émettre un avis favorable quant à une éventuelle exportation de l'entreprise Maghreb Emballage. Mais un diagnostic favorable ne permet qu'une prise de décision. Il augmente les chances de succès de l'entreprise mais ne présage pas de sa réussite. Une étude de marché conséquente permet de donner des éléments concrets sur le marché envisagé, ce que d'ailleurs Maghreb emballage a décidé de faire en collaboration avec un bureau d'études Mauritanien. D'autre part, la relation qu'entretient l'entreprise Maghreb Emballage avec sa banque Natexis permet d'envisager une réussite dans le domaine de l'exportation, car la banque Française et eu égard à son expérience dans le domaine de l'international sera d'un apport conséquent pour l'entreprise pour la pénétration des marchés étrangers.

CHAPITRE II : CAS PRATIQUE AYANT TRAIT A L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM.

L'entreprise portuaire de Mostaganem est confrontée depuis déjà plusieurs années à une concurrence de la part des autres entreprises portuaires de l'ouest Algérien notamment le port d'Oran et celui de Ghazaouet.

Ayant exercé la fonction de membre du conseil d'administration de l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM) durant un mandat de 6 années. Nous avons dans le cadre de notre travail en tant qu'administrateur de cette entreprise formuler des recommandations sur différentes questions ayant trait à l'activité de l'entreprise.

Il s'agit d'une initiative concrète en rapport direct avec notre thèse de recherche afférente à la stratégie de l'entreprise.

Parmi les questions directrices de notre problématique, nous avons formulé la question suivante : Quelle bonne méthode d'analyse stratégique doit appliquer l'entreprise algérienne face aux exigences de l'économie de marché et en quoi la stratégie est-elle l'une des clés de réussite de l'entreprise et le moteur du développement économique et social ?

Aussi, nous avons tenté de rendre opératoire cette question de notre problématique dans l'entreprise algérienne, en l'occurrence l'entreprise portuaire de Mostaganem.

Nous avons défini en général la stratégie comme étant l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de ses environnements.

Se poser donc la question ci-dessus est donc primordial. La réussite de L'EPM (66) au delà de sa survie, peut s'appréhender comme sa capacité à atteindre ses objectifs, autrement dit à être performante. Répondre à la question revient donc à saisir le fonctionnement même de la démarche stratégique, et à identifier les éléments pour lesquels la prise en compte de l'environnement de L'EPM et des compétences internes apporte à la performance.

En fait, l'environnement portuaire semble être aujourd'hui plus instable, plus imprévisible et de plus en plus fondée sur des aspects technologiques. Aussi, la stratégie n'apporte alors de la performance que si elle parvient à intégrer cette nouvelle donne.

1 : Problématique et démarche retenue.

-Comment et à quelles conditions la stratégie peut-elle être source de performance pour l'entreprise portuaire de Mostaganem ?

(66) : EPM : Entreprise portuaire de Mostaganem.

A l'aide d'éléments théoriques et d'exemples concrets afférents à L'EPM, nous avons tenté par des recommandations et sondage répondre à la problématique concernant L'EPM.

Nous répondrons à cette question directrice de notre problématique à travers les points ci-dessous.

-Le premier point montrera que la stratégie engendre de la performance, et en cela qu'elle permet d'intégrer les analyses faites de l'environnement et des aspects internes aux décisions de l'entreprise

- Le second point considèrera les conditions que la stratégie doit respecter pour rester une source de performance. Notamment, elle ne doit pas être figée et doit tenir compte des considérations liées à l'être humain.

La démarche suivie est la suivante :-

A la base, l'entreprise doit définir les éléments de sa stratégie. Pour cela, elle doit opérer un diagnostic de ses forces et de ses faiblesses. Ce qui nous a conduits à s'interroger sur différents facteurs de l'entreprise portuaire de Mostaganem(EPM)

- Quelle est la mission de L'EPM ?
- Quelle est son portefeuille d'activité ?
- Quelles sont ses moyens : ressources humaines, matérielles et financières ?

A partir de ces éléments de base sur la stratégie, nous nous sommes posé la question suivante : Quels sont les objectifs de L'EPM ? Plusieurs domaines principaux ont guidé notre analyse diagnostic :-

- Position sur le marché portuaire : A quelle place veut être L'EPM ?
- Productivité : Quelles recherches de productivité doit faire l'entreprise ?
- Ressources : Quelles ressources doit allouer L'EPM pour atteindre ses objectifs ?
- Profitabilité : Quel profit doit faire l'entreprise à court et moyen terme ?
- Développement de l'encadrement, des salariés : Quelle politique humaine doit pratiquer L'EPM ?
- Innovation : Dans quels sens doit innover L'EPM ?

Pour ce faire :-

- Nous avons analysé la chaine de valeur de L'EPM,
- Nous avons également analysé la direction de la production qui constitue le Tallon d'Achille de l'entreprise.

-Nous avons été amenés à faire un constat concernant les ressources humaines de L'EPM.

-Notre travail a consisté également à faire une analyse de la logistique de L'EPM pour un avantage concurrentiel. Plusieurs recommandations ont été données concernant la fonction approvisionnement et les opérations techniques de l'entreprise.

Une stratégie de domination par les coûts a été mise en application par L'EPM. Est-ce que, cette stratégie a constitué une source de performance pour l'entreprise ?

Pour répondre à la question :-

- Nous avons mis en exergue la problématique afférente à cette stratégie.
- Une étude des tarifications inter-portuaires a été mise en œuvre
- Des analyses ont été opérées concernant les coûts des prestations portuaires ; notamment ceux appliqués par l'entreprise portuaire d'Oran et l'entreprise portuaire de Ghazaouet.
- Nous avons tenté de répondre à la problématique : Est-ce que la stratégie de domination par les coûts établie par L'EPM a donnée les fruits escomptés ?
- Certaines recommandations ont été émises en ce sens.

-Nous avons également mis en relief la différenciation et la chaîne de valeur concernant L'EPM où plusieurs recommandations ont été formulées dans ce cadre.

- Pour savoir si les différentes recommandations émises dans les différentes réunions du conseil d'administration de L'EPM ont apporté les fruits **escomptés** ? **Un sondage a été effectué auprès des clients les plus importants de l'entreprise. Un questionnaire a été établi en ce sens.**

Cependant, l'avantage concurrentiel peut devenir à tout moment éphémère, l'entreprise portuaire de Mostaganem doit le conserver. Comment ?

-**Nous** avons tenté de déterminer les ressorts de la conservation de l'avantage concurrentiel. Plusieurs questions ont été posées dans ce cadre, entre autres :-

- Quels sont les moyens qui permettent à l'entreprise portuaire de Mostaganem de préserver son avantage concurrentiel ? Aussi, plusieurs recommandations ont été émises en ce sens.

Il demeure bien entendu que les recommandations et les analyses opérées à l'entreprise portuaire de Mostaganem ont été développées dans le cadre des réunions du conseil d'administration.

2: La stratégie est source de performance pour L'EPM.

La stratégie permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel.

2.1 : Présentation succincte de l'EPM.

Dirigé par un Président directeur général, l'entreprise se compose de quatre directions centrales :-

-La direction centrale de la production : Cette structure s'occupe essentiellement des activités portuaires. Il s'agit grosso-modo du trafic maritime composé des mouvements de marchandises et des navires (nombre de navires à l'entrée et à la sortie, des escales de navires...).

Le port de Mostaganem enregistre des mouvements ayant trait à différents produits, le tableau cité en annexe enregistre quelques mouvements de produits.

-La direction centrale des travaux et maintenance : L'activité principale de cette direction est la maintenance des engins et des travaux liés au port.

- La direction centrale des ressources humaines : Elle s'occupe essentiellement de l'emploi et de la formation.

-La direction centrale des approvisionnements : Elle a pour tâche essentielle les achats internes et externes de l'entreprise.

-La direction centrale des finances : Elle a pour tâche essentielle la gestion des finances de l'entreprise (comptabilité, établissement des bilans)

La stratégie permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel.

2.2: La stratégie permet de saisir les opportunités et de se protéger contre les menaces.

2.2.1 : Intégration des éléments issus d'une analyse de l'environnement économique,

En effet, nous avons formulé pour développer la compétitivité de l'entreprise les apports de M. Porter (67).

Centré autour de l'analyse de l'avantage concurrentiel. Il a identifié un principe de base : L'avantage concurrentiel provient essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. Il a créé pour cela un véritable outil d'analyse de l'avantage concurrentiel qui s'appelle la chaîne de valeur.

La chaîne de valeur résulte de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise. Aussi, Porter a mis en relief deux grands types d'activité : l'activité principale et l'activité de soutien.

Nos premières recommandations concernant l'EPM ont été axées sur ces deux activités.

2.2.2: Quelles sont les activités de L'EPM ?

- **LA PRODUCTION** : Pour l'EPM, elle concerne les activités portuaires notamment :-

- La fonction remorquage,
- la fonction manutention,
- la fonction acconage,
- la fonction relevage.

L'objectif principal étant de faire un audit interne concernant les fonctions en question. En fait, l'approche de l'audit sera basée sur une étude des systèmes qui sont la source des informations. Il s'ensuit que pour comprendre l'information qui circule autour de l'entreprise, et a fortiori pour en vérifier la validité, il est nécessaire d'analyser la structure opérationnelle de l'entreprise. En quoi consiste cet audit interne ?

(67) : Voir à cet effet : Les stratégies de référence de M. PORTER, première partie de notre thèse, chapitre I.

a) Pour la fonction remorquage : l'objectif de cet audit est de s'assurer que :-

- Les remorqueurs sont convenablement armés,
- Les remorqueurs sont en bon état de fonctionnement pour mieux répondre à leurs missions ;
- L'ensemble des prestations réellement effectués sont toutes facturées ;

b) Pour la fonction manutention : l'objectif est de s'assurer que :-

- la programmation des opérations de traitement est établie ;
- les prestations de manutention sont prises en charge ;
- toutes les prestations sont facturées conformément à la tarification en vigueur.

c) Pour la fonction acconage : l'objectif est de s'assurer que :-

-les aires de stockage et d'entreposage des marchandises sont bien utilisées et avec respect des normes de sécurité retenues pour chaque type de produit et mode de conditionnement ;

- la fluidité du trafic de marchandises est convenablement assurée ;
- toutes les marchandises embarquées ou débarquées sont soumises au pointage et reconnaissance ;
- les états différentiels et bordereaux de réserves en cas d'avaries constatées à bord des navires sont établis ;
- les moyens de préservation de la marchandise s'effectuent dans les règles de l'art ;
- les prestations fournies aux usagers sont toutes facturées.

d) Pour la fonction relevage : l'objectif est de s'assurer de :-

- la bonne exécution de la commande ;
- la disponibilité et la gestion rationnelle des moyens matériels et humains ;
- la conformité de la facturation des prestations fournies à la tarification en vigueur.

e) Pour les prestations fournies : l'objectif vise essentiellement à s'assurer que :-

- toutes les prestations sont correctement facturées et enregistrées ;
- toutes les sommes facturables sont recouvrables ;
- tout encaissement fait l'objet d'un enregistrement direct ;
- les conventions à terme sont respectées et que des cautions sont déposées.

f) Pour la fonction exploitation du domaine public portuaire : l'objectif est de s'assurer que :-

- la préservation du domaine public portuaire est assurée ;
- les installations spécialisées et l'outillage sont utilisés rationnellement ;
- le règlement de l'exploitation du port est appliqué ;
- l'ensemble des prestations effectuées sont facturées ;
- le fichier des usagers portuaires est convenablement tenu et mis à jour ;
- les dossiers des demandes d'attribution de locaux à usage commercial est correctement tenu et mis à jour ;

-les nouvelles demandes de concessions portuaires sont soigneusement tenues dans un registre ouvert à cet égard.

2.3 : La logistique externe : concerne les activités liées à la distribution physique des produits

Concernant l'entreprise portuaire, il s'agit des investissements entrepris par l'entreprise pour satisfaire les clients dans le domaine portuaire d'où l'un des concepts afférents à la chaîne de valeur.

Le champ concurrentiel est le lieu au sein duquel l'entreprise est appelée à satisfaire des exigences d'efficacité et d'efficacités pour lesquelles elle formule une stratégie. C'est en analysant ses relations avec l'environnement, centrées sur son secteur d'activité, que l'entreprise va connaître les acteurs qui exercent une influence immédiate sur son champ concurrentiel. Aussi, L'EPM et grâce à cet audit, peut connaître les faiblesses de l'activité production et y apporter les solutions nécessaires.

2.4 : Les menaces et les opportunités de L'EPM.

Les menaces peuvent provenir notamment de l'entreprise portuaire d'Oran qui eu égard à la proximité géographique peut concurrencer dans ce domaine (Production) l'EPM. Aussi, l'audit de la direction production s'avère nécessaire. Quant aux différentes opportunités de l'EPM, elles se résument :-

- Au nouveau Plan quinquennal qui va engendrer des importations, le port de Mostaganem sera sollicité par les opérateurs économiques proches de la wilaya de Mostaganem à condition bien sûr que l'EPM puisse répondre favorablement à la clientèle dans les domaines afférents à la production portuaire. Dans ce cas, l'audit préconisé sera d'un apport capital pour tenter de mettre en œuvre une politique efficace visant à contrecarrer la concurrence portuaire. Nous rappelons d'une manière succincte que Porter distingue 5 forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur :-
- Les entrants potentiels : il peut s'agir de l'entreprise portuaire de Ghazaouet, et de Ténès et ce, eu égard à la proximité géographique.
- Les concurrents : Il s'agit essentiellement comme nous l'avons souligné de l'entreprise portuaire d'Oran.
- Les fournisseurs : Ils peuvent se diriger vers l'entreprise portuaire la plus performante et la plus rentable et négliger l'entreprise qui n'est pas performante. Ils peuvent également dans le cadre des négociations imposer leurs conditions.
- Les clients : Ne voyant aucun avantage dans l'EPM, ils peuvent se diriger vers l'entreprise qui offre le plus d'opportunités dans le domaine.
- Les produits de substitution : C'est lorsqu'un produit, différent de celui de l'entreprise, vient tout de même le concurrencer car les deux produits répondent aux mêmes besoins. Sur ce point, aucune menace n'est envisageable concernant l'EPM car l'activité portuaire est une activité à part.

3: La stratégie permet de s'appuyer sur les forces de l'entreprise et de pallier ses faiblesses.

En fait, la mise en évidence des activités créatrices de valeur pour les clients et l'amélioration des liaisons internes entre ces activités créatrices de valeur génèrent l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Est-ce que en termes d'activité de soutien l'EPM a-t-elle des acquis pour sauvegarder un avantage concurrentiel ?

3.1 :L'analyse des ressources humaines de l'entreprise.

Les ressources humaines constituent également un avantage concurrentiel de l'entreprise. Aussi, dans le cadre du diagnostic interne, il est nécessaire d'interpréter les ressources et les compétences en termes de faiblesses et de forces de l'entreprise. Cet exercice passe par l'identification des ressources et compétences stratégiques. Car, toutes ressources n'ont pas le même poids. Celles qui donnent une force particulière à l'entreprise sont qualifiées de ressources stratégiques. De même, certaines compétences ont une importance particulière, elles permettent d'obtenir un avantage concurrentiel durable (68)

L'analyse en termes de ressources humaines nous a conduits à formuler ce qui suit :-

-Constat : faiblesse de l'encadrement de la direction des ressources humaines (DRH) qui se répercute sur la qualité de l'organisation et de la gestion. L'activité de la DRH est surtout orientée vers les tâches du personnel, social et paie, d'où une certaine absence de prise en charge des activités de développement des ressources humaines.

-Les relations entre directions et structures de l'entreprise : Nous avons noté que les relations sont strictement de caractère formel, ces relations pourraient se développer harmonieusement si l'entreprise élaborait une charte des responsabilités prolongées par des délégations de pouvoirs, en matière de ressources humaines.

-La formation : Des actions de formation ont été entreprises, cependant, la prédominance est accordée aux actions de formation qui ont pour objectif la validation des certificats des agents du corps technique.

(68) Voir à ce sujet : Première partie, Chapitre I : Les stratégies bâties sur les compétences

Le port d'Oran par exemple, dispose d'un centre de formation partiellement équipé, mais tout de même fonctionnel, rappelons dans ce cadre qu'il constitue le concurrent direct du port de Mostaganem. Pourquoi ne pas créer un centre de formation au niveau de l'EPM ?

3.2: Principales recommandations en matière de ressources humaines au niveau de l'EPM.

- Elaborer la politique générale en matière de ressources humaines, sur la base des orientations stratégiques de l'entreprise et tracer des plans de formation à court terme et à moyen terme.
- Créer la fonction développement des ressources humaines et y affecter un encadrement suffisant et approprié,
- Elaborer une charte de responsabilité en matière de ressources humaines ;
- Mettre en place un système d'appréciation des cadres ;
- Relever les niveaux de recrutement, compte tenu des disponibilités offertes par le marché du travail,
- Réaliser une ingénierie des programmes de formation,
- Elaborer et mettre à exécution des plans de formation et de perfectionnement sur la base des besoins propres et non pas sur la base des propositions faites par les organismes extérieurs de formation.
- Réaliser des formations inter-entreprises portuaires avec des formateurs qualifiés sur le double plan technique et pédagogique,
- Réviser le système de rémunération ; en tenant compte des possibilités financières de l'entreprise,
- Développer le système d'information afin de générer un tableau de bord spécifique « ressources humaines », pour que l'entreprise puisse disposer d'un plan de recrutement, de formation, de préparation de relève et de gestion de carrière correspondant à ses objectifs et aux exigences de l'environnement actuel,
- Mettre sous fichier informatique tous les éléments des dossiers du personnel et créer ainsi une banque de données qui servira à tous les services « ressources humaines »,
- Nécessité de mettre en place un nouvel organigramme, afin de prévoir le déploiement des stratégies de l'entreprise à travers les structures. Car la structure est un élément déterminant pour mettre en œuvre la stratégie décidée par l'entreprise. Plusieurs formes sont envisageables, mais aucune n'est meilleure que les autres dans l'absolu. Sachant que l'organigramme actuel de l'entreprise date de 1993 ; il est nécessaire de réétudier l'organisation de

- l'entreprise et son schéma en fonction de ses objectifs et **de l'environnement** actuel,
- Pour arriver à une meilleure maîtrise des charges du personnel, les recrutements au niveau de l'entreprise ne doivent se faire que dans le cadre de cette réétude de son organisation,
 - Il est important et nécessaire également pour une meilleure maîtrise du travail et une canalisation des informations circulant en son sein, d'élaborer des procédures de gestion formalisées et normalisées,
 - Il serait utile aussi, de penser à un plan d'informatisation de l'entreprise. La fonction informatique de l'entreprise reste actuellement en deçà des besoins effectifs de l'entreprise. L'indisponibilité d'un plan directeur spécifique, ou le défaut de son actualisation et application stricte, font que le domaine est relégué aux seules dotations en matériel usuel de micro-informatique ainsi que l'installation et l'usage de progiciels de gestion courante localisés auprès uniquement de certaines structures directement concernées. Les systèmes de réseaux et d'interfaces automatisées ne sont pas systématiquement établis. Aussi, en matière de sauvegarde des bases de données, les systèmes ne sont pas suffisamment protégés ; Des risques de pertes de données ou d'intrusions des systèmes sont réellement plausibles,
 - Une analyse des postes de travail s'impose au niveau de l'entreprise en vue d'arriver et de permettre une détermination du profil de chaque poste de travail, le profil du candidat devant l'assurer et les missions et tâches y afférentes,
 - Un calcul des normes d'effectifs s'impose aussi pour permettre de déterminer correctement le nombre de personnes nécessaires à assurer un poste de travail et d'arriver ainsi à plus de maîtrise de la masse salariale,
 - Enfin, l'entreprise doit revoir le statut et le rattachement de la cellule contentieux et la coordination entre les structures de l'entreprise pour une meilleure prise en charge et un meilleur suivi des affaires litigieuses et contentieuses.

3.3 : Analyse de la logistique interne de L'EPM pour un avantage concurrentiel.

3.3.1 :La gestion de l'approvisionnement et la fonction achat de l'entreprise.

La compétitivité de l'entreprise passe par une bonne maîtrise de ses achats car ceux – ci représentent souvent un pourcentage élevé du coût de revient. Dans un contexte où l'avantage concurrentiel est une optique stratégique de l'EPM, la recherche de nouveaux fournisseurs exige une démarche méthodique et rigoureuse. Aussi, la recherche de fournisseurs doit être menée avec le plus grand soin afin de trouver le partenaire qui satisfasse au mieux les intérêts de l'entreprise. Elle suppose de décrire avec précision le profil de ces fournisseurs potentiels et d'en établir une liste aussi

exhaustive que possible pour effectuer ensuite une sélection pertinente. Dans ce cadre, comment déterminer le profil des fournisseurs ?

La gestion stratégique des relations que nous avons explicité (69) peut jouer sur trois registres : l'affrontement, l'évitement et la coopération. En effet, la stratégie des entreprises est affaire de relations. Dans ce cadre, les entreprises portuaires Algériennes ont opté pour la stratégie de coopération en matière d'achat et d'approvisionnement. Elles ont à cet effet, créé un groupement des achats. Les entreprises en question agissent et négocient ensemble dans le cadre des achats portant sur des investissements, le rapport de force dans la plupart des cas est en leur faveur en matière de prix, de délai...En matière de financement également la stratégie de coopération a été de mise, puisque la Sogeports (70) en collaboration avec les entreprises portuaires a signé une convention en 2005 avec la banque :le crédit populaire d'Algérie portant sur toutes les opérations de financement, couvrant toute opération de crédit de toute nature (investissement, exploitation) . La convention en question permettra aux entreprises portuaires de bénéficier de taux et de commissions beaucoup plus attractifs que les autres opérateurs économiques.

Dans le cadre des achats la détermination des fournisseurs est établie grâce aux questionnaires ci-dessous.

4: Quelques recommandations proposées à la direction générale afférentes aux fonctions suivantes : approvisionnement et opérations techniques de L'EPM.

-La procédure d'approvisionnement doit être révisée et enrichie en fonction des exigences ci-après :-

- Eviter les surstocks ;
- Veiller à la conformité technique des articles achetés ;
- La constitution des provisions pour dépréciation des éléments d'actif ou des provisions pour pertes probables et charges doit être réglementée par une procédure formelle et détaillée par rapport à chaque élément d'actif susceptible de dépréciation ;

(69) Voir première partie, chapitre I : la gestion des relations.

(70) Le conseil des participations de l'Etat (CPE) donne mandat à la société de gestion de participation(SGP) aux fins de détenir et de gérer pour le compte de l'Etat les entreprises portuaires. La Sogeport constitue ainsi le directoire.

-Le groupement des achats (ou la centrale des achats) crée par les entreprises portuaires est un acte positif. Il est donc attendu de cette structure centrale d'approvisionnements de répondre dans les meilleurs délais à une nécessité commune, résidants dans la mise en place d'une « nomenclature-guide » pour les pièces de rechange et les accessoires mécaniques utilisables dans le cadre de la gestion des équipements portuaires

-Assurer le suivi permanent des mouvements des pièces de rechange ;

-Assainir les stocks de pièces de rechange et étudier l'option d'un stock-outil inter-portuaire ;

-Développer un système de maintenance efficient, en responsabilisant les opérations suivant leur spécialité ;

-Etablir dans le cadre de l'harmonisation de l'organisation inter-portuaire, une nomenclature unique des équipements pour toutes les structures ;

-Veiller à l'application effective du programme de maintenance préventive ;

-Plaider pour mettre en place un cadre d'assistance mutuelle inter-portuaire dans les activités opérationnelles : intervention de remorquage durant les arrêts techniques d'un port ;

-Introduire les principaux outils nécessaires à la gestion d'exploitation, de maintenance, des stocks et la planification ;

-Introduire la gestion assistée par ordinateur dans les domaines de l'exploitation et de la maintenance

-Augmenter les capacités des infrastructures portuaires dans un cadre concerté avec les pouvoirs publics pour la satisfaction des opérateurs économiques et pour créer un avantage concurrentiel.

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, la stratégie permet de saisir les opportunités et de se protéger contre les menaces, elle doit donc intégrer les éléments issus d'une analyse économique.

L'une des stratégies de base de M. Porter (71) est qu'une entreprise obtienne un avantage par les coûts, si elle réalise ses activités créatrices de valeur à un cout cumulé inférieur à celui de ses concurrents.

5: L'avantage concurrentiel par les coûts.

M. Porter distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise :-

- des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents,
- Une différenciation de l'offre par rapport à ses concurrents.

(71) Voir première partie, chapitre I : Les stratégies de référence de M.PORTER

Aussi, dans le cadre de notre cas pratique afférent à l'entreprise portuaire de Mostaganem, nous avons en collaboration avec les membres du conseil d'administration proposé à l'EPM l'adoption de la stratégie de coût qui consiste à définir un prix inférieur à celui proposé par les concurrents en l'occurrence les ports de Ghazaouet et d'Oran et ce, dans le cadre des différents services effectués par l'entreprise. Il s'agit entre autres :-

- Des services d'usage et des installations portuaires,
- Des services de manutention.

5.1 :La problématique :

Eu égard à la concurrence portuaire exercée notamment par le port d'Oran qui se situe à 80 kilomètres de la ville de Mostaganem. Le conseil d'administration en collaboration avec les structures concernées de l'entreprise décida d'appliquer la stratégie de domination par les coûts comme nous l'avons souligné ci-dessus. L'EPM a l'ambition de devenir le producteur de service portuaire à coût peu élevé de son secteur. S'adressant à une cible large, l'entreprise veut appliquer un prix inférieur à celui proposé par les concurrents notamment les entreprises portuaires d'Oran et de Ghazaouet. Aussi, l'important pour une stratégie de coût est de déterminer un prix situé au-dessous de ceux des autres entreprises qui agissent dans le même secteur. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les opérateurs économiques qui travaillent dans le domaine de l'importation et de l'exportation vont se reporter sur les services portuaires les moins chers. Cependant, cela exige, que le prix soit la variable déterminante du choix des importateurs ou exportateurs.

- L'EPM peut-elle pratiquer juridiquement une concurrence par les coûts ?
- Les entreprises portuaires d'Oran et de Ghazaouet qui sont les concurrents directs de L'EPM sont elles plus compétitives en matière de prix concernant les prestations portuaires ?
- Existe-t-il une étude afférente à un état comparatif des tarifs portuaires pour évaluer si la stratégie par domination par les coûts est efficace ?

Les réponses aux questionnements ci-dessus ont donné les résultats suivants :-

- Le décret exécutif n°94-419 du 30 novembre 1994 portant classification des biens et services soumis au régime des prix réglementés a consacré la libéralisation des prestations portuaires : remorquage, lamanage, pilotage, accostage, manutention et accouage.

Dans ce cadre, l'entreprise portuaire de Mostaganem est libre de pratiquer les prix à la concurrence.

- Concernant la deuxième et la troisième problématique ayant trait à l'état comparatif des tarifs entre les entreprises portuaires en question, une étude a été opérée mettant en exergue les tarifs pratiqués par les ports de Mostaganem, Ghazaouet, Oran et Bejaia. Les tableaux en annexe nous donnent une étude complète sur les prestations portuaires.

5.2: Les commentaires.

5.2.1 :L'état comparatif en question regroupe ce qui suit :-

- TABLEAU I : regroupe les prix dans le domaine des prestations aux navires exercées par les ports cités ci-dessus et englobant : Les tarifs de pilotage, les tarifs de remorquage, les tarifs divers, les tarifs de lamenage, les tarifs d'accostage.....
- TABLEAU II : concerne les tarifs appliqués dans le domaine de la manutention.
- TABLEAU III : englobe les tarifs spéciaux
- TABLEAU IV : exprime les taux de facturation des extra-frais de manutention.

5.2.2 :Concernant le tableau I

-Les tarifs de pilotage : Nous constatons que les tarifs exprimés sont plus compétitifs que ceux du port d'Oran ; la stratégie de dominations par les couts dans le cadre des tarifs de pilotage peut être payante.

-Les tarifs de remorquage : les nouveaux tarifs de Mostaganem sont quasiment inférieurs à ceux pratiqués par les ports de Ghazaouet, Oran et Bejaia. Si nous analysons les prix pratiqués par l'entreprise portuaire de Mostaganem et celle d'Oran, nous constatons que les tarifs de l'EPM sont plus compétitifs que les prix pratiqués par le port d'Oran. Egalement dans le domaine ayant trait au remorquage, la stratégie de domination par les coûts adoptée par l'EPM est compétitive.

-Concernant les tarifs divers, de lamenage ; les prix adoptés par l'EPM sont inférieurs à ceux du port d'Oran.

-Concernant les tarifs d'accostage, de location vedette, de fourniture d'eau et autres, nous constatons que dans la majorité des cas, les prix pratiqués par L'EPM sont inférieurs aux prix de l'entreprise portuaire d'Oran. Le port d'Oran constitue le concurrent potentiel du port de Mostaganem.

-Concernant les accès des véhicules au port, il y a lieu de constater que la comparaison des tarifs entre le port d'Oran et le port de Mostaganem est à la faveur de l'EPM.

5.2.3 :Le tableau II ayant trait à la manutention.

La manutention constitue l'épine dorsale d'un port, c'est l'activité qui rapporte le plus pour une entreprise portuaire.

Nous constatons que dans ce tableau, l'entreprise portuaire de Mostaganem concurrence les ports de Ghazaouet et de Bejaia, mais les prix sont plus attractifs pour le port d'Oran dans certains domaines de la manutention.

Toutefois, concernant les marchandises **en** palettes, les marchandises en caisse et cartons en vrac l'EPM est plus compétitive en matière de prix que l'EPO ; Ce segment peut constituer une source d'avantage concurrentiel. En général, dans le domaine de la manutention, l'EPM présente des prix beaucoup plus attractifs que les ports de Ghazaouet, Bejaia et Oran. Ce dernier constitue comme nous l'avons cité auparavant le concurrent le plus direct eu égard à la position géographique (une distance de 80 KM sépare la ville d'Oran de Mostaganem)

Nous avons en tant que membre du conseil d'administration axé notre recommandation sur l'état comparatif des prix entre le port d'Oran et celui de Mostaganem, car très souvent les opérateurs économiques qui agissent en matière d'importation ou d'exportation utilisent les ports en question, d'autant plus que le trafic maritime de l'ouest algérien est concentré sur le port d'Oran en premier lieu et sur le port de Mostaganem en second lieu. Aussi, l'importance de la stratégie de domination par les coûts pour l'EPM afin d'attirer un maximum d'opérateurs économiques, et assurer ainsi une rentabilité du port.

5.2.4 :Tableau III : Concernant les tarifs spéciaux

S'agissant des conteneurs pleins, le port de Mostaganem pratique des prix compétitifs par rapport au port d'Oran.

Conteneurs pleins (en DA/Unité)

Port de Mostaganem	5700 DA
Port d'Oran	8500 DA

Conteneurs vides (en DA/Unité)

Port de Mostaganem	3150 DA
Port D'Oran	5000DA

5.2.5 :Tarifs de location engins, matériels et accessoires de manutention en DA/Heure.

On constate que les tarifs du port de Mostaganem sont dans la plupart des cas beaucoup plus attractifs que ceux du port d'Oran.

A :Les produits agricoles.

En termes de produits agricoles, nous constatons que grâce aux tarifs portuaires compétitifs pratiqués par l'EPM, le tonnage total a augmenté en 2012 par rapport en 2011.

2012 :	440. 578
2011:	359. 759.

B : Les denrées alimentaires.

En 2011, ils enregistraient un total de 21520 tonnes débarquées contre 16132 en 2012, soit une diminution de 5208 tonnes.

Dans ce cadre, nous avons préconisé aux membres de la direction de l'entreprise d'adopter une politique marketing beaucoup plus agressive envers les opérateurs économiques qui travaillent dans le domaine de l'importation ou de l'exportation, afin qu'ils fassent transiter leurs produits par le port de Mostaganem et d'expliquer la politique de l'entreprise en matière de coûts soit par des rencontres, des séminaires...en direction des opérateurs économiques.

La stratégie doit intégrer comme nous l'avons souligné ci-dessus les éléments issus d'une analyse de l'environnement social ; En fait, L'EPM doit faire en sorte que les opérateurs économiques se représentent l'entreprise comme conforme à ce qu'ils attendent.

C : Les produits métallurgiques

Nous constatons une diminution :

2011 : 262 550

2012 : 234 586

Soit une diminution de 27 964 tonnes.

D :Les matériaux de construction

En 2012, l'EPM enregistrait un trafic de 190.988tonnes contre 81.408tonnes. La stratégie par domination par les coûts a apporté ses fruits dans ce cadre. Les opérateurs économiques ont choisi le port de Mostaganem eu égard à la compétitivité des tarifs portuaires.

E Les produits pétroliers et les engrais.

Le port de Mostaganem a enregistré une augmentation importante du trafic due essentiellement à la stratégie par domination par les coûts. En effet, nous enregistrons :

En 2012 : 42 879 (produits pétroliers)
8122 (engrais)

En 2011 : 6633 (produits pétroliers)
4410 (engrais)

F :Les marchandises diverses.

L'EPM a enregistré les résultats suivants :-

En 2012 : 102.556 tonnes.

En 2011 : 76. 519 tonnes.

Soit une augmentation de 26.037 tonnes.

5.2.6 : Les tarifs ayant trait aux taux de facturation des extra-frais de manutention.

Nous constatons que concernant par exemple les tarifs horaires de location des engins, matériels et accessoires de manutention en DA/HEURE sont inférieurs aux tarifs pratiqués par l'entreprise portuaire d'Oran qui constitue le concurrent direct en matière de tarification maritime.

Concernant, la manipulation et visite des conteneurs, l'EPM pratique des prix légèrement supérieurs à l'EPO (72). Aussi, une étude sur les tarifs devra être étudiée concernant ce genre de service pour l'EPM puisse asseoir sa stratégie de domination par les coûts dans ce domaine. Concernant également les autres services de l'entreprise, le tableau IV nous renseigne que l'EPM enregistre des tarifs inférieurs à son concurrent direct.

5.3 : La stratégie de domination par les coûts a-t-elle eu les effets escomptés ?

A première vue si nous comparons la répartition par produits enregistrée par le port de Mostaganem en 2011 date d'application de la stratégie et l'année 2012, nous constatons que le total du trafic en 2012 est de l'ordre de 1036 829 tonnes contre en 865 806 tonnes en 2011, soit une augmentation de 171023 tonnes. Cet état de fait, dénote que les opérateurs économiques qui agissent dans le cadre du commerce international ont apprécié les prix pratiqués par l'EPO.

Toutefois, toute stratégie a des limites. Aussi, et comme nous l'avons souligné dans l'une de nos sous hypothèses : « Face à la multiplication des méthodes d'analyse stratégique, chaque entreprise en fonction de son activité, de sa situation par rapport à la concurrence, de son marché Bref de ses circonstances propres doit choisir une méthode d'analyse qui lui convient ».

Aussi, pour développer l'activité de l'entreprise portuaire de Mostaganem et gagner des parts de marché. La stratégie de domination par les coûts, nous semble dans un premier temps tout à fait convenable.

Cependant, toute stratégie n'est pas éternelle. La stratégie de domination par les coûts présente néanmoins des risques financiers et le risque à terme d'être copié par les autres concurrents portuaires.

5.4 : Principales recommandations.

Dans ce cadre, nous avons recommandé à l'entreprise portuaire de Mostaganem ce qui suit :-
-La création d'une direction du marketing et de l'intelligence économique.

En fait, l'entreprise portuaire, doit développer un système de veille stratégique qui permettra de repérer certaines évolutions et réagir en conséquence. Le système en question, consiste donc à surveiller les signaux annonciateurs de changements majeurs dans l'environnement et les indicateurs **des progrès de l'entreprise, car surveiller signifie rechercher, collecter, interpréter et diffuser des informations pertinentes.**

(72) : EPO : Entreprise portuaire d'Oran

Pourquoi l'intelligence économique est une nécessité dans une entreprise telle que l'EPM ?

La veille stratégique, c'est le radar de l'entreprise. L'intelligence économique, c'est fournir la bonne information au bon moment, à la bonne personne pour lui permettre de prendre la bonne décision et idéalement, faire évoluer son environnement dans le bon sens. Dans quel but ? Celui d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude. En fait, l'EPM peut être confrontée à des risques réels notamment sur les tarifs portuaires. Aussi, la création de cette direction est une voie efficace à notre sens, pour créer un avantage concurrentiel défendable et durable.

-Pour que la stratégie de domination par les coûts entreprise par l'EPM puisse demeurer, il ya lieu que l'entreprise surveille continuellement les types de facteurs qui ont une incidence sur les coûts, il s'agit en l'occurrence :-

- Les économies d'échelles ;
- Le taux d'utilisation du potentiel de production ;
- Le développement technologique (ensemble des activités qui visent à améliorer le produit et le processus de production : Matériel de manutention de dernière génération entre autres...) ;
- La fluidité des liaisons à l'intérieur de l'entreprise ;
- Les interconnexions dans l'entreprise : partage d'un même savoir-faire ;
- L'intégration : Plus une entreprise est intégrée, plus ses coûts sont faibles ;
- Le développement de la comptabilité analytique dans l'entreprise pour l'étude des coûts ;
- Les mesures discrétionnaires d'actions sur les coûts (par exemple des relations privilégiées avec certains opérateurs économiques...) ;
- Les facteurs institutionnels : la réglementation des pouvoirs publics (Le décret exécutif N°94-419 du 30/11/94 a consacré la libération des prestations portuaires) ;
- Evaluer constamment les coûts des concurrents portuaires. L'EPM peut recourir au benchmarking : Observer ce que font en matière de couts, les autres entreprises portuaires, de même une identification de la chaîne de valeur des concurrents est nécessaire ; l'entreprise peut par exemple :-

- au travers des discussions avec des clients et fournisseurs,
- dans des interviews,
- la mise en place d'un système de veille pour obtenir des informations sur les concurrents portuaires potentiels.

Cependant, et comme nous l'avons souligné, la stratégie permettant d'acquérir un avantage par les coûts nécessite, une attention particulière de la part de l'EPM. L'entreprise doit impérativement agir sur :-

- les facteurs d'évolution des coûts afin d'éviter une augmentation de ces coûts
 - la chaîne de valeur en modifiant s'il le faut certains éléments de l'entreprise (par exemple la mise en place d'un **nouveau processus de** manutention, adoption d'un nouveau circuit de distribution.)
 - l'accompagnement de ces différentes actions par la formation du personnel, motivation du personnel, diffusion d'une culture d'entreprise, adoption de programmes formels de réduction de coût, recherche de l'automatisation

-L'EPM devra pouvoir évaluer la durabilité de la stratégie de différenciation retenue, en axant ces efforts sur plusieurs points, dont notamment :-

- La perception que les clients ont de la différenciation et de la valeur qu'elle leur apporte,
- Les possibilités d'imitation des concurrents,
- La diversité des sources de différenciation.

5.5 : La différenciation et la chaîne de valeur.

Selon Porter « Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur »

Nos recommandations ont été les suivantes pour que L'EPM puisse se différencier des autres entreprises portuaires :-

- Fidélisation de la clientèle,
- Identification de la chaîne de valeur du client. Aussi, et dans ce cadre, L'EPM est en train de créer de la valeur grâce à sa stratégie de domination par les coûts par rapport aux autres entreprises portuaires de l'Ouest d'une part et par une future amélioration des services rendus et ce, grâce à l'audit de la production portuaire. En effet, l'audit des différentes fonctions de l'entreprise notamment celle relative à la production (fonction remorquage, fonction manutention, fonction accouage, fonction relevage etc ...) permettra à l'entreprise portuaire de Mostaganem de noter les points négatifs et d'y remédier par la suite en y apportant les correctifs nécessaires. Ces correctifs bien menés permettront une amélioration des services rendus de l'activité portuaire.
- Toutefois, toutes les fonctions de l'entreprise devront être au même niveau dont nous citons pour l'exemple, les ressources humaines.
- Faire de la qualité des services, des délais de déchargement et de livraison, de la sécurité du produit portuaire, un leitmotiv quotidien Aussi, sur ce point nous préconisons, ce qui suit :-
- L'EPM devra adhérer à des référentiels, notamment par des outils pouvant donner lieu à une certification ISO (International Standard Organisation).

En effet, les normes ISO sont des référentiels particuliers largement utilisés. Parmi les nombreuses normes, nous pouvons citer notamment la norme ISO 9000 qui vise une certification du système qualité de l'entreprise et le management par la qualité. Cette norme concerne la qualité des services de L'EPM. L'obtention donc de la norme ISO 9000 démontrera encore davantage aux opérateurs économiques la maîtrise par L'EPM des processus de management par la qualité des services portuaires rendu à la clientèle.

-Les normes ISO 9000(9001, 9004,19011) reposent sur plusieurs dimensions qui, si elles sont maîtrisées par l'entreprise portuaire de Mostaganem, sont censées garantir un management par la qualité efficace (**l'orientation du client,**

l'implication du personnel, l'amélioration continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....).

- Nécessité donc pour L'EPM de faire appel à des organismes de certification de renommée internationale qui dans ce cadre, devront réaliser un audit complet et établir de ce fait un rapport complet à L'EPM. Car comme nous l'avons souligné, les normes ISO 9000 présentent un triple avantage :-
 - elles permettent d'améliorer la qualité en tant que telle,
 - elles sont un support au management par la qualité, car elles Fournissent un objectif clair à atteindre grâce à l'implication De l'ensemble du personnel de l'EPM, et ceci dans un esprit D'amélioration permanente de la qualité.
 - Elles sont un puissant argument commercial pour l'entreprise Portuaire de Mostaganem car les normes participent à bâtir Une image rassurante de l'entreprise, ou encore à renforcer la Confiance que lui accordent les clients.

6: Questionnaire et conclusion sur le sondage effectué au sein de L'EPM.

Est- ce que les différentes recommandations ont apporté les fruits escomptés ?

Pour avoir une réponse, nous avons effectué après quelques mois un sondage auprès des clients de l'entreprise portuaire de Mostaganem.

Que nous apprend le sondage en question ?

L'entreprise portuaire de Mostaganem a mis en place cette stratégie en mettant en pratique entre autres certaines recommandations mises en relief ci-dessus.

La question primordiale qui se pose est la suivante : est ce que la stratégie adoptée par L'EPM a été une source de performance pour l'entreprise ?

Dans ce cadre, nous avons réalisé un sondage visant à étudier le positionnement de L'EPM et d'en évaluer à la fois la notoriété et l'image de marque.

6.1 : Méthodologie.

En plus des interviews et des échanges, nous avons utilisé une méthodologie standard que nous avons adapté au cas de L'EPM.

- Elaboration d'un questionnaire pour un sondage ;
- Réalisation d'interviews afin de le personnaliser ;
- Finalisation du questionnaire ;
- Réalisation du sondage auprès des opérateurs économiques les plus importants qui travaillent avec L'EPM dans les domaines de l'importation et exportation ;
- Analyse des réponses reçues ;
- Recommandations.

Au total, nous avons sondé les 50 clients qui ont un courant d'affaires conséquent avec l'entreprise portuaire de Mostaganem.

Quatre indicateurs ont été pris en compte.

6.2: Le sondage.

-Indicateur N°1 : LA RELATION.

Vous êtes client de L'EPM depuis :-

- Une période supérieure à 5 ans
- Une période inférieure à 5 ans
- Une période inférieure à 3 ans
- Une période inférieure à 1année.

-Avez-vous interrompu puis repris la relation avec L'EPM pendant cette période ?

Oui –Non. Si Oui pourquoi :

-Est-ce-que vous utilisez les services d'autres entreprises portuaires pour vos importations ou exportations ?

- Comment jugez-vous les prestations de L'EPM ?

-Indicateur N°2 : RELATION COMMERCIALE.

- Il permet de caractériser la relation entre le client et L'EPM en termes de confiance, de fidélité et de flux.

-Indicateur N°3 : LA QUALITE DES PRESTATIONS

Il permet de mesurer le taux de satisfaction des clients de L'EPM quant aux prestations de l'entreprise portuaire de Mostaganem.

-Indicateur N° 4 : Veille et Marketing.

Cet indicateur nous permet de mesurer la capacité de L'EPM à se projeter dans l'avenir grâce à des activités de veille stratégique, d'innovation et de marketing.

6.3 : APPRECIATION DES INDICATEURS.

- Indicateur N° 1 : La relation : CLIENTS-EPM.

-Durée de la relation supérieure à 5 ans.

Nous avons constaté que 80% des clients sondés sont satisfaits par L'EPM. 10 clients ont interrompu, puis repris leur relation avec L'EPM, grâce à la stratégie développée par l'entreprise, notamment la stratégie de domination par les coûts.

D'autres critères apparaissent quant aux choix de L'EPM :-

-Certains clients indiquent avoir eu parfois des difficultés opérationnelles avec L'EPM dans le domaine des prestations, mais grâce à l'audit de la direction de la production, L'EPM a pu améliorer la situation.

-Indicateur N°2. LA RELATION COMMERCIALE.

Elle est plutôt satisfaisante, notamment en matière de tarification et ce grâce à la stratégie de domination par les coûts. Cependant, quelques clients ont jugé que la communication laisse quelque peu à désirer au sein de L'EPM.

-Indicateur N°3 : LA QUALITE DES PRESTATIONS DE L'EPM.

En comparaison aux années passées, la qualité de service est jugée positive notamment les délais des prestations. Toutefois, une appréciation différenciée est donnée sur le prix pratiqué par L'EPM en matière de prestations. Cet état de fait s'explique essentiellement par une certaine faiblesse de la communication quant aux tarifs pratiqués par l'entreprise portuaire de Mostaganem d'une part et par une certaine absence d'outils de comparaison avec les prix pratiqués par les autres entreprises portuaires.

-Indicateur N°4 : VEILLE ET MARKETING.

45% des clients jugent que le marketing de L'EPM est assez faible notamment en matière de communication.

6.4 : LE QUESTIONNAIRE EN QUESTION.

SONDAGE- ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM.

A RETOURNER OU A REMETTRE AU SERVICE DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM ;

QUAI DU MAGHREB 27000 MOSTAGANEM BP 31. ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM (EPM) . SERVICE DU PERSONNEL.

ENTREPRISE :

LIEU :

INTERLOCUTEUR :

FONCTION :

A) INFORMATIONS GENERALES.

1) Vous êtes client de L'EPM depuis :

➤ 5 ans < 5ans < 3 ans < 1an

Avez-vous interrompu puis repris la relation avec L'EPM pendant cette période ? OUI- NON.

Si oui pourquoi ?.....
.....
.....
.....

2) Est-ce que vous utilisez les services d'autres entreprises portuaires ? OUI-NON

Si oui pourquoi ?.....
.....
.....
.....

2) Comment jugez-vous les prestations fournies par L'EPM ?

BONNES MAUVAISES
Et pourquoi ?.....
.....
.....
.....

B) RELATION COMMERCIALE.

1) Que pensez vous des prestations de L'EPM par rapport aux autres entreprises portuaires en terme de :

a) Disponibilité

Satisfaisante moyenne faible.

b) Qualité

Excellente bonne moyenne médiocre

c) Prix

Élevé raisonnable abordable

2) Vous arrive t- il de recourir à d'autres entreprises portuaires pour vos importations ou exportations ? Et pourquoi.

OUI NON SOUVENT RAREMENT.
.....
.....
.....

3) Avez-vous déjà eu des difficultés avec L'EPM ? OUI- NON

Si oui lesquelles :.....
.....

4) Est-ce que L'EPM a apporté des solutions satisfaisantes à vos problèmes dans un délai raisonnable ?

Si Oui lesquelles :.....
.....

C) QUALITE DE SERVICE.

1) **Gestion des prestations** : satisfait peu satisfait pas satisfait

2) **Délai des prestations** : satisfait peu satisfait pas satisfait

3) **Qualité technique des prestations** : satisfait peu satisfait pas satisfait

4) **Comment jugez-vous globalement votre relation commerciale avec L'EPM ?**

Très professionnelle bonne faible.

D) MARKETING ET VEILLE.

1) Est-ce que L'EPM vous a déjà préconisé d'autres prestations que les prestations habituelles ? OUI NON

Si oui lesquels :.....
.....
.....

2) **Pensez-vous diversifier vos importations ou exportations dans les années à venir ? Si oui, quels seront brièvement les nouveautés ?**

.....
.....
.....

3) **Pensez vous que L'EPM est capable d'anticiper vos besoins futurs en matières de prestations portuaires ?**

Vos commentaires en quelques lignes :

.....

.....

.....

4) Pensez vous que L'EPM est capable de vous accompagner dans vos projets d'exportation ou d'importation. ? OUI NON

Si oui comment ?.....

.....

6.5: CONCLUSION GENERALE SUR LE SONDAGE.

Le taux de retour a été très appréciable et nous a permis de retenir les conclusions suivantes :-

- L'EPM jouit d'une confiance auprès des opérateurs économiques ;
- L'EPM est considéré comme un partenaire professionnel et fiable ;
- Les prestations en matière portuaire sont jugés satisfaisantes ;
- Les tarifs pratiqués par L'EPM sont jugés concurrentiels ;
- La qualité des prestations est jugée appréciable par rapport à d'autres entreprises portuaires. Toutefois, cette qualité peut être perfectible ;
- Les clients jugent que L'EPM possède les qualités requises pour les accompagner dans leur projet de développement en matière de commerce international.

A LA QUESTION : « EN QUOI LA STRATEGIE EST-ELLE L'UNE DES CLES DE REUSSITE DE L'ENTREPRISE ? »

La réponse a été donnée par les résultats du sondage effectué au sein de l'entreprise de Mostaganem. En effet, l'analyse des questionnaires nous a permis de constater plusieurs points positifs.

La stratégie est source de performance car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel. Cependant, la stratégie adoptée par L'EPM a-t-elle eu des répercussions sur la rentabilité de l'entreprise. La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise. Concernant donc la rentabilité, si nous analysons les résultats des exercices ci-après, nous constatons que les bénéfices réalisés par L'EPM ont connu une constante augmentation durant les exercices : 2011 et 2012 pour l'exemple.

2011 : 86.986.667.38

2012 : 89.710.934.62

Cependant, l'avantage concurrentiel peut-il perdurer aussi longtemps ? Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour que l'entreprise portuaire de Mostaganem puisse garder son avantage concurrentiel ?

Les spécialistes dans le domaine prévoient une bataille en eau profonde dans le Maghreb des ports (73). L'Algérie a-t-elle perdu la future bataille du trafic portuaire sur la rive sud de la méditerranée ouest ? Comment L'EPM peut conserver son avantage concurrentiel par rapport aux autres ports algériens ?

En effet, les ports de Tanger Med (MAROC) et le futur port de Enfidha (TUNISIE) peuvent constituer à l'avenir des concurrents redoutables pour les ports algériens dont celui de Mostaganem. Pour la première fois, du fret de conteneurs destiné aux ports algériens leur parvient par transbordeurs à partir du terminal en eau profonde de Tanger Med.

D'autre part, et si demain l'ouverture des frontières terrestres avec le Maroc se concrétise. L'opérateur Algérien peut facilement se diriger vers le port de Tanger Med pour effectuer ses opérations portuaires, si le port de Tanger lui offre toutes les commodités en matière de management, de prestations, de prix etc.

Comment, L'EPM peut-elle conserver son avantage concurrentiel ?

7: L'EPM peut elle conserver l'avantage concurrentiel face à la concurrence des ports algériens et des ports Maghrébins en l'occurrence Tanger Med (Maroc) et Enfidha (Tunisie).

Une fois l'avantage concurrentiel construit, comment l'EPM peut-elle assurer sa pérennité ? C'est à cette problématique que nous nous sommes intéressés lors d'une réunion du conseil d'administration, en émettant un certain nombre de recommandations.

7.1 : Quels sont les ressorts de la conservation de l'avantage concurrentiel?

L'EPM a construit son avantage concurrentiel d'une manière générale grâce à la stratégie de domination par les coûts et à la différenciation ceci d'une part, et grâce également au développement de ces ressources, notamment physiques, humaines, organisationnelles.

7.1.1 :Les ressources humaines.

Parmi les ressources physiques les plus importantes développées par L'EPM, il s'agit surtout des investissements dans les équipements

(73) : lire à cet effet : Quotidien national Liberté du 30 mai 2012 ; Quotidien national El Watan Economie du 8juin 2011.

Dans ce cadre, L'EPM a fait de gros efforts dans le domaine de la formation et ce, pour créer un avantage concurrentiel. Les ressources humaines sont considérées de manière croissante comme étant à la base de l'avantage concurrentiel durable.

7.1.2 : LES RESSOURCES ORGANISATIONNELLES.

Sur ce point bien particulier, l'audit demandé a permis de déceler certaines anomalies ; L'EPM a pu trouver des solutions pour remédier d'une manière assez significative quant aux anomalies en question.

Les structures de l'entreprise sont à l'étude pour une meilleure efficacité en vue de garder cet avantage concurrentiel.

Aussi, et dans ce cadre, L'EPM doit impérativement veiller :-

- A ce que les équipements soient performants, une veille technologique Est nécessaire. Les investissements doivent répondre aux normes Portuaires ;
- A ce que les ressources humaines de l'entreprise soient hautement Qualifiées. La formation doit être le leitmotiv quotidien. L'EPM doit Avoir comme devise : que le capital humain et intellectuel devient de Plus en plus déterminant pour toute réussite de stratégie. Les Relations personnelles avec les clients clés sont au cœur d'une Capacité flexible de réponse aux besoins du marché. En bref, les Personnes sont la ressource stratégique clé, et la stratégie de L'EPM Doit être construite sur une base de ressources humaines.

8: Recommandation générales

L'entreprise portuaire de Mostaganem peut-elle conserver l'avantage concurrentiel en matière de prestation portuaire interne et externe ?

La concurrence va s'accélérer dans les prochaines années. En fait, les tunisiens vont réaliser leur port en eau profonde à Enfidha et le port de Tanger Med au Maroc constitue déjà une menace sérieuse pour l'ensemble des ports algériens. Aussi, L'EPM doit avoir une vision stratégique futuriste dans ce domaine. Les prestations portuaires constituent un des éléments de cette concurrence.

La conservation de l'avantage de coût passe par l'organisation de la flexibilité, c'est-à-dire la capacité à s'adapter aux événements ou aux circonstances imprévues, en saisissant les opportunités ou en écartant les menaces. En effet, L'EPM comme nous l'avons analysé à travers les différents tableaux ci-dessus mise sur le fait d'avoir des coûts plus bas que ses concurrents, notamment l'entreprise portuaire d'Oran, son concurrent le plus direct. Toutefois, L'EPM doit être capable de réagir à toute modification de l'environnement qui viendrait remettre en cause sa structure de coût.

8.1 : Comment L'EPM peut-elle préserver son avantage afférent aux tarifs portuaires ?

Les différentes recommandations dans ce cadre ont été les suivantes :

8.1.1 : La flexibilité financière.

L'EPM doit disposer de ressources financières excédentaires pour être la première à investir en cas d'augmentation subie de la demande. Cette réactivité va permettre à L'EPM de conserver son avantage en termes d'expérience et de résister à une hypothétique guerre des prix.

8.1.2 : La flexibilité qualitative et quantitative des ressources humaines.

L'EPM doit à cet effet adopter une politique de flexibilité qualitative qui consiste à faire varier les tâches accomplies par les travailleurs (polyvalence). La flexibilité interne est nécessaire pour l'entreprise portuaire de Mostaganem, elle est obtenue par un assouplissement des règles de l'organisation du travail de l'entreprise. L'EPM peut faire varier également la quantité de travail à l'avenir qu'elle utilise en fonction de ses besoins.

-La flexibilité organisationnelle.

Cette flexibilité organisationnelle signifie que l'entreprise peut externaliser ou internaliser facilement les fonctions selon la part qu'elles représentent dans la création de valeur totale.

Dans ce cadre, nous préconisons que L'EPM puisse à l'avenir étudier son organigramme, afin d'adopter une structure souple ; Car il existe une relation forte entre la stratégie de l'entreprise et sa structure : La stratégie détermine la structure d'une part, et d'autre part la structure oriente les choix stratégiques.

Comme nous l'avons souligné, ci-dessus, la flexibilité des ressources humaines est devenue l'une des clés de la compétitivité sur les coûts. Cela se comprend aisément puisque la masse salariale constitue presque toujours le premier poste de dépense des entreprises. Concernant L'EPM ; nous avons noté que le ratio financier : Frais de personnel/chiffre d'affaires = 0,40 pour augmenter en 2012 à 0,44. Cet état de fait s'explique par l'évolution des salaires. Or, face une concurrence portuaire de plus en plus intense, L'EPM doit être capable de contrôler ses coûts tout en conservant sa capacité d'innovation. Et pour résoudre cette équation stratégique, nous pensons que la flexibilité qualitative et quantitative est considérée comme un élément déterminant.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

L'entreprise portuaire de Mostaganem peut conserver son avantage concurrentiel grâce à ce qui a été développé dans nos recommandations et grâce également aux points ci-dessous :-

-La capacité à innover.

Les innovations procurent une différence qui, bien souvent, est temporaire car imitable. Aussi, L'EPM doit maintenir sa capacité à innover en matière de prestations portuaires. Pourquoi, L'EPM dans le futur organigramme, ne crée-t-elle pas une cellule recherche et développement ? L'EPM pourra dans ce cadre, nouer des relations avec une entreprise portuaire mondiale celle du HAVRE(France) par exemple. Il existe, en effet, une grande école portuaire au HAVRE et créer de ce fait, une institution pareille au port de Mostaganem.

-Le marketing d'entretien.

Une structure marketing est nécessaire à L'EPM, d'ailleurs la direction est tout à fait consciente de l'importance de cette structure.

Nous avons constaté lors de l'analyse du questionnaire que la communication au sein de L'EPM laisse à désirer.

Aussi, la communication est un moyen de faire ressentir une différence au client portuaire. Ainsi, pour être durable, celle-ci doit être relayée par un marketing d'entretien, dont le but est de maintenir la réputation de L'EPM. Les campagnes de publicité vantant les mérites des prestations portuaires du port de Mostaganem vont dans ce sens.

-Amélioration des infrastructures portuaires notamment en ce qui concerne le problème de tirant d'eau et de manque d'espace d'entreposage qui peuvent être réglés dans le cadre de la réalisation du troisième bassin du port.

-Prévoir des zones de stockage réservées aux produits destinés à l'exportation.

-Réalisation d'un centre de transit et de dépôt des produits dangereux.

-Mise en place d'une maintenance efficace pour faire face aux pannes du matériel opérationnel.

-Ouverture d'un guichet unique au niveau du port pour des raisons d'efficacité, de rapidité et pour plus de facilité pour les clients.

-Œuvrer pour faciliter l'accès au port avec le respect des horaires d'ouverture du port.

-Création d'un site internet actif.

-La réalisation d'une gare maritime moderne répondant aux standards internationaux, à l'instar du port d'Oran. La wilaya de Mostaganem et les wilayas limitrophes ont une forte population d'émigrés. Cette gare maritime constituera à l'avenir un avantage concurrentiel indéniable.

-Engager un partenariat local, national et étranger basé sur une relation gagnant-gagnant.

CHAPITRE III : Cas pratique ayant trait aux stratégies relationnelles dans le cadre de la relation banque-entreprise. Exemple de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) (Agence principale d'Oran)

Nous avons évoqué dans le chapitre I de notre première partie, les stratégies relationnelles comme comportement stratégique des entreprises.

Ayant exercé dans le domaine bancaire durant plusieurs années, nous nous sommes intéressés à ce type de comportement stratégique.

Nous considérons en effet, que la gestion de la relation client est au cœur des stratégies concurrentielles.

En fait, le management de la relation constitue une voie de compétitivité que les banques publiques algériennes doivent prendre en considération eu égard à l'ouverture du paysage bancaire en Algérie, notamment avec l'apparition de nouvelles banques étrangères : telles que la BNP, la Société générale, les banques des Pays du Golfe etc.

Aussi, la gestion stratégique des relations doit être efficace au niveau bancaire. Dans ce cadre, les stratégies de fidélisation, la mise en œuvre d'un marketing relationnel, la construction de partenariat suppose la maîtrise des processus organisationnels orientés clients par les banques publiques algériennes.

Depuis quelques années, les banques étrangères installées en Algérie s'organisent pour optimiser leurs relations avec la clientèle au travers de leurs stratégies d'approche globales. Cette capacité à proposer et à concevoir une relation globale repose largement sur le chargé de clientèle, mais tout autant sur la qualité et l'efficacité dans le domaine de l'organisation. Aussi, le paysage de l'industrie financière est en perpétuelle évolution en Occident, déréglementations, ou nouvelles technologies, augmentent le nombre de concurrents potentiels. Ainsi, d'une vision « produit », on est passé à une vision client dans les pays développés. La banque a longtemps considéré ses clients comme autant d'individus que de produits vendus. Le client est aujourd'hui considéré en Occident et la part de clients devient aussi importante que la part de marché. Aussi, la stratégie relationnelle notamment le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services notamment les banques. L'institution bancaire en Occident prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients.

En Algérie, l'environnement bancaire subit inévitablement des changements. L'ouverture du paysage bancaire commence à modifier le comportement des entreprises et des ménages algériens. Dans ce cadre, les banques publiques doivent pour leur part s'adapter aux changements induits par une clientèle plus exigeante.

Nous avons dans le cadre de notre thèse abordé la problématique de la stratégie relationnelle théoriquement. Ce chapitre s'intéresse à ce comportement stratégique dans le domaine pratique.

1 : Problématique.

Pour résoudre cette problématique, nous avons adopté la démarche suivante.

2 : Démarche suivie.

Ayant exercé dans le domaine bancaire durant plusieurs années notamment à la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) d'Oran. Avec l'ouverture du paysage bancaire en Algérie, la concurrence commence à prendre de l'ampleur.

Aussi, nous constatons en Algérie que l'industrie financière est en perpétuelle évolution, parallèlement à cette arrivée de nouveaux concurrents, le client n'hésite pas à changer de banques s'il est mécontent, ou à multiplier le nombre de ses comptes. La prise en compte du client a donc évolué. D'une vision « produit », on est passé à une vision client notamment dans les banques étrangères installées en Algérie. Aussi, le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de service ; la banque prend conscience de son importance pour fidéliser ses clients.

Pour analyser, si la stratégie relationnelle est adoptée à la BADR d'Oran, autrement dit, si la gestion de la relation client constitue une véritable culture au sein de cette institution à Oran, nous avons établi un questionnaire.

3 : Questionnaire afférent aux attitudes et attentes des clients au niveau de la BADR D'ORAN.

L'enquête a pour but de mesurer les attitudes et les attentes des clients. Notre but est de déterminer le comportement des clients bancarisés dans l'agence principale de la BADR d'Oran. Par client bancarisé, nous avons choisi uniquement les entreprises qui ont un courant d'affaires important avec l'institution.

Le questionnaire a été établi de la manière suivante (l'enquête a duré de mars 2013 jusqu'au mois d'avril 2013)

1) Comment estimez-vous l'accueil au sein de l'agence principale d'Oran. ?

Satisfaisant

laisse à désirer

mauvais

2) Que pensez-vous du réseau des agences BADR. ?

Efficace

Peu efficace

pas du tout efficace

3) Que pensez-vous de la tarification de la BADR ?

Acceptable

pas chère

Identique aux autres institutions

4) Quelles sont les motivations qui amènent votre entreprise à solliciter la BADR. ?

Consultation du compte solliciter un crédit Opération de commerce international.
Autres

5) Quel est l'avis de votre entreprise quant à la qualité de service au sein de la BADR ?

Satisfaisant peu satisfaisant Mauvais

6) Votre entreprise possède t-elle d'autres comptes auprès des banques de la place ?

Oui Non

7) Comment estimez-vous la relation qu'entretient notre institution avec votre entreprise par rapport aux autres banques ?

Meilleur Pas de différence Mauvaise

8) Quelle est l'attitude de votre entreprise quant à la concurrence bancaire, notamment avec l'installation de banques étrangères ?

Favorable Défavorable Pas d'opinion

9) Le traitement des dossiers de crédit à la BADR d'Oran est-il appréciable ?

Satisfaisant Laisse à désirer Mauvais

10) Est –ce que la BADR accompagne votre entreprise dans vos différents projets ?

OUI Très peu Non

11) Comment votre entreprise estime t- elle la communication au sein de la BADR ?

Bonne Laisse à désirer Mauvaise

12) Quelles sont les suggestions de votre entreprise quant à la gestion de la relation client ? (en quelques lignes)

4 : Résultat et analyse du questionnaire.

L'enquête a été réalisée à l'agence principale de la BADR d'Oran. Nous avons ciblé une cinquantaine d'entreprise avec des régimes juridiques différents (SARL, SPA, SNC, EURL....). Aussi, ce questionnaire a été fourni au représentant de chaque entreprise qui possédait un compte à la BADR (gérant, membre du conseil d'administration, signataire

- **A la question n°1** comment estimez-vous l'accueil : les résultats montrent que 60% des entreprises interrogées sont satisfaites de l'accueil. Dans ce cadre, nous considérons que la BADR doit faire un effort constant dans ce domaine pour développer cette stratégie relationnelle.

- **A la question n°2** concernant le réseau de la BADR, plus de 70% des entreprises estiment qu'il est satisfaisant. Les gestionnaires doivent développer encore davantage le réseau en question eu égard à la concurrence bancaire qui prend de l'ampleur.
- **A la question n°3** concernant la tarification des produits bancaires de la BADR, plus de 90% estiment que la tarification est la même dans les banques publiques. Cet état de fait s'explique, car les conditions bancaires émanent de la banque d'Algérie (Banque centrale), les banques publiques doivent y souscrire.
- **A la question n° 4** concernant les motivations de l'entreprise, le questionnaire ne donne pas une réponse précise. Cependant, on note une progression des entreprises quant à la sollicitation du service crédit et du commerce international
- **A la question n° 5** concernant la qualité de service dans l'agence BADR. 70% des entreprises ont répondu : satisfaisante. Le relationnel est en bonne voie dans cette institution, cependant, à l'avenir la BADR doit « investir » dans ce domaine.
- **A la question n°6** : Avez-vous un autre compte dans d'autres banques de la place. Nous avons noté que 80% des entreprises ont répondu oui. Ceci dénote que les entreprises utilisent pour leurs opérations d'autres institutions bancaires. La BADR doit faire des efforts tous azimuts dans le domaine de la stratégie relationnelle pour fidéliser la clientèle potentielle, les entreprises risquent de désertier les guichets de l'institution, ou transférer leur mouvement d'affaires dans d'autres banques, au cas où un relâchement du relationnel est à constater. Nous préconisons en ce sens, un système de veille relationnel au niveau de la BADR.
- **A la question n° 7** ayant trait à la relation qu'entretient l'entreprise avec la banque. Nous avons noté que 80% jugent cette relation satisfaisante, ce qui est de bons augures ; toutefois, la veille relationnelle doit être de mise.
- **A la question n°8** afférente à la concurrence bancaire, 80% des entreprises estiment qu'elle est nécessaire. Le relationnel doit être le leitmotiv de la BADR afin de ne pas perdre les clients.
- **A la question n°9** concernant le traitement des dossiers de crédit. Nous avons constaté à travers les réponses :-
 - 50% des entreprises jugent que le traitement laisse à désirer
 - 50% des entreprises jugent par contre que le traitement est satisfaisant. Ces réponses doivent inciter les responsables de la BADR à redoubler d'effort pour éviter toute forme de bureaucratie d'une part et que la formation dans le domaine des crédits bancaires doit être soutenue avec toute la rigueur nécessaire.
- **A la question n° 10** concernant l'accompagnement dans les projets que les Entreprises entreprennent. Nous avons noté à travers les réponses, que 60% des entreprises ne sont pas satisfaites de la BADR dans ce domaine. Un effort incessant de la part de la BADR doit être entrepris dans ce cadre. Nous estimons que l'accompagnement constitue le Talon d'Achille d'une institution bancaire. Un effort doit être accompli dans le domaine de la formation d'une part et d'autre part par la création d'une structure spécialisée dans ce domaine.
- **A la question n°11** concernant la communication au sein de l'agence, la majorité des entreprises ont répondu positivement.

- **A la question n°12 ayant trait aux suggestions pour une relation client. Les réponses ont été très diverses. Nous pouvons les résumer de la manière suivante :-**

Développement du marketing
Rapidité d'exécution
Octroi de crédit
Accueil
Informatisation
Accompagnement.....

Cependant, quelques réponses ont attiré notre attention : il s'agit entre autres :-

- **De la nécessité de la création d'une structure conseil à la clientèle au niveau de la BADR,**
- **De l'évaluation de projet**
- **Du financement des projets à long terme**
- **L'excellence organisationnelle**
- **création de nouveaux produits bancaires comme en Occident.**

5 : Recommandations.

Le succès de l'approche relationnelle s'explique par la pertinence d'une stratégie qui repose sur la fidélisation de la clientèle bancaire. En fait, le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client.

Notre étude empirique nous a permis de cerner les différentes tendances de la clientèle. Les clients sont devenus exigeants concernant la qualité de service. Les banques doivent mettre l'accent sur la rapidité d'exécution de leurs opérations. Les attentes des clients vis-à-vis de la banque demeurent claires. Elles constituent la satisfaction des besoins au maximum dans un délai court. Le personnel en contact doit être attentif, car il représente le pilier essentiel de la prestation de services. Aussi, nos recommandations sont les suivantes :-

- Fidélisation des clients,
- Formation accrue dans tous les domaines bancaires,
- Développement du marketing relationnel,
- Création de nouvelles structures en adéquation avec les besoins de la clientèle,
- Informatisation pour répondre à la demande,
- Une excellence organisationnelle qui demeure le fondement de la compétitivité bancaire,
- Une bonne gestion des connaissances pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable
- Développement de la relation BADR-Entreprise
- Recherche d'un partenariat gagnant-gagnant avec l'entreprise.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Certes, l'analyse du questionnaire nous a permis de constater que l'agence BADR d'Oran développe une stratégie relationnelle assez efficace pour le moment eu égard aux différentes réponses enregistrées. Cependant, à l'avenir les choses peuvent changer ; aussi un système de veille doit être prescrit dans ce domaine. L'objectif d'une banque est de fixer dans la durée la clientèle en proposant de vendre, au bon moment, avec une communication de qualité, les bons produits et les services périphériques personnalisés, qui répondent aux goûts ,aux besoins et aux aspirations des clients et qui soient nécessairement rentables pour la banque .

Pour répondre à l'ensemble de ces besoins, le personnel bancaire doit être extrêmement motivé. Les techniques de motivation sont légion en Occident. Aussi, et dans ce cadre, la direction des ressources humaines de la BADR doit jouer son rôle complètement.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE.

Nous avons dans le cadre de ce chapitre mis en relief trois cas pratiques afférents à trois entreprises algériennes. Nos messages centraux sont les suivants :-

- La stratégie constitue une des clés de réussite de l'entreprise,
- La finalité de la stratégie est de parvenir à une avance concurrentielle durable et qui procurera une bonne rentabilité à l'entreprise.
- La relation banque-entreprise basée sur une réflexion stratégique favorise la compétitivité des deux grands acteurs en présence en l'occurrence l'entreprise et la banque.

En effet, sans stratégie, l'entreprise se complique la tâche, elle se prive d'un formidable instrument de mobilisation de ses ressources humaines et d'optimisation de son potentiel. La gestion d'une entreprise est un ensemble complexe de processus, de mécanismes, de décisions, d'interactions de principes et de valeurs qui se combinent pour donner des résultats satisfaisants ou dérisoires où la stratégie joue un rôle primordial.

Nous avons senti lors de nos investigations sur le terrain à Maghreb Emballage, à l'entreprise portuaire de Mostaganem, et à la BADR cette soif d'apprendre, de connaître, d'apprendre chez la plupart des employés, sauf que très souvent « le climat rentier » ne fait pas bouger les choses, notamment dans les entreprises publiques. Les entreprises performantes sont celles qui cultivent en profondeur le tissu humain. Elles favorisent la création de cellules de gestion, le dialogue à tous les niveaux, la communication permanente et la participation aux résultats de l'innovation et de la productivité. Aussi, les choix stratégiques dans les entreprises doivent être adaptés à leurs forces réelles et doivent faire l'objet d'un consensus nécessaire pour que les actions qui en découlent soient effectivement réalisées. Nous considérons que le facteur culturel ayant trait à la gestion stratégique doit être développé. L'entreprise algérienne doit relever un certain nombre de défis internes, nationaux et mondiaux. Ils se traduisent pour elles notamment par une modification profonde du jeu concurrentiel. Pour réussir dans ce contexte où la compétitivité ne cesse de croître notamment par les concurrents étrangers va imposer des innovations dans le mode de direction des entreprises algériennes qui vont connaître de plus en plus un environnement contraignant. Elles doivent donc se livrer à un effort incessant afin de disposer d'un outil perfectionné pour affronter, avec succès une concurrence atroce, sur un marché toujours plus changeant. Ainsi, elles doivent définir des stratégies vigoureuses attentives à surveiller la concurrence, les variations du marché, ouvertes aux idées nouvelles, mais qui sachent respecter la cohérence et l'équilibre nécessaires entre les divers aspects de leurs problèmes et concernant le financement, la production, le marché.....

Une culture de la gestion stratégique dans les entreprises algériennes est à même de la rendre beaucoup plus performante.

CONCLUSION GENERALE.

Arrivé à la fin de notre thèse, il nous reste quelques points à développer succinctement :-

- I) Une synthèse récapitulative de nos principaux résultats ;
- II) Une interrogation sur la stratégie d'entreprise et la relation banque-entreprise en Algérie ;
- III) Réflexion sur quelques questions qui restent en suspens : Il s'agit essentiellement du rôle de l'Etat dans le domaine de la stratégie d'entreprise en Algérie et la future configuration de l'économie algérienne.
- IV) Un rapide état sur nos convictions et interrogations ayant trait au sujet de ce travail de recherche.

I) SYNTHESE RECAPITULATIVE DE NOS PRINCIPAUX RESULTATS.

Notre recherche a été bâtie sur un processus de réflexion reposant sur deux démarches :-

- Une démarche positive ;
- Une démarche normative.

A) La première dite positive :

Elle a pour objectif l'analyse du processus afférent à la stratégie d'entreprise et à la relation banque-entreprise dans une économie de marché. Aussi, la première partie a mis en exergue la prolifération de méthodes adaptées à des situations et à des méthodes de croissance très disparates. Notre but était de mettre en relief l'évolution des méthodes de management afin de prendre connaissance des stratégies appliquées et élaborées et de comprendre pourquoi et comment évoluent ces méthodes. Il s'agissait pour nous donc de situer un message central qui est le suivant : Si les entreprises des Pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie. D'où la nécessité pour l'entreprise algérienne de prendre en compte ce nouveau défi qui consiste à adopter des stratégies. Toutefois, face au foisonnement des méthodes d'analyse stratégique, l'entreprise algérienne doit adopter, celle qui est la plus adaptée au segment de marché ou d'activité considérée. Nous avons également soulevé la relation banque-entreprise qui revêt une importance capitale, la banque étant elle-même une entreprise doit définir des stratégies capables de la porter en avant. En fait, quelle que soit sa taille, toute entreprise a recours à un établissement de crédit, que ce soit pour administrer les flux financiers qu'engendrent les transactions commerciales avec ses partenaires, pour gérer les différents instruments de paiement nécessaires à tout échange ou pour financer sa croissance. Face à la concurrence étrangère, la banque algérienne doit être à la hauteur. Aussi, les relations banque-entreprise doivent être définies par des relations stratégiques. Cependant, la démarche positive en reposant sur le corpus théorique et empirique traitant de la stratégie d'entreprise en Algérie et les relations bancaires nous a permis, suite au recensement générale des activités économiques qui est une opération de tout premier plan qui a été mise en œuvre par les pouvoirs publics au cours de l'année 2012. Ses premiers résultats ont été rendus publics au début de l'année 2013 (74), que peut-on retenir de ce recensement : une grande conclusion d'abord, notre économie est finalement faite de « bric et de broc ». En fait, l'économie nationale hors agriculture et hors hydrocarbures est une économie de bazar dans le plein Sens du terme. Peut-on parler de stratégie d'entreprise en Algérie dans ce cadre ?

Nous considérons à cet effet, que la rente pétrolière est grandement responsable de cet état de fait. La variante algérienne du syndrome Hollandais s'est imposée en Algérie et n'a pas permis le développement d'entreprises et de banques efficaces.

La démarche positive, nous a permis de cerner et de situer donc les causes de l'échec, que nous avons explicité et dont nous reproduisons ci-dessous les grandes lignes :-

- Système économique basé sur la rente pétrolière ;
- L'économie rentière maintient le système économique dans un état de léthargie avancé ;
- La variante algérienne du syndrome Hollandais n'a pas permis à l'entreprise algérienne de développer la culture de la stratégie d'entreprise.

D'où la question qui se pose : Quelle stratégie d'entreprise dans un Pays sans stratégie ?

B) La démarche normative.

Cette démarche a pour objet la recherche de solutions adaptées aux spécificités du contexte algérien. En fait, en se basant, sur les causes de l'échec identifiées dans la démarche positive, on a tenté d'approfondir l'analyse dans une perspective de recherches de solutions adaptées aux besoins de l'économie algérienne et d'autre part de formuler des recommandations permettant d'atténuer les contraintes et les facteurs de blocage qui caractérisent l'économie algérienne en général et le développement de la culture stratégique dans les entreprises et les banques algériennes en particulier.

Les recommandations et solutions ont été abordées notamment dans les différents chapitres et les conclusions y afférentes.

Nous considérons en effet, que la problématique de la rente pétrolière dans notre Pays est un enjeu essentiel, car elle permet ou non de faire émerger un entrepreneuriat compétitif créateur de biens et de richesses marchandes.

Comme nous l'avons souligné dans l'une de notre principale hypothèse
« L'existence de la rente constitue un frein au développement de la stratégie d'entreprise. La liquidation de la rente signifie tout simplement qu'il n'y a plus rien à accaparer, car l'Etat n'aura plus rien à donner. C'est à ces conditions que peut intervenir dans les faits, le changement de paradigme vers une économie de marché compétitive créatrice de valeur économique puis de valeurs tout court ».

« Comment la culture stratégique dans le nouveau contexte qui caractérise l'économie algérienne, peut favoriser cette synergie banque-entreprise et la rendre économiquement profitable pour les deux acteurs ?

(74) Se référer à la deuxième partie, chapitre III, section 3.

La banque doit soutenir la relance économique Aussi, les relations entre la banque et l'entreprise en Algérie doivent se traduire concrètement par une stratégie

La démarche normative nous a permis donc de formuler des solutions et des recommandations.

II) Interrogation sur la stratégie d'entreprise et la relation banque-entreprise en Algérie.

La stratégie d'entreprise et les relations bancaires dans notre pays dans les années qui viennent peuvent –être envisagées à notre sens , selon deux grandes hypothèses :-

- Le statut quo ;
- L'émergence de la culture stratégique dans les institutions algériennes en général et dans les entreprises en particulier.

A) Hypothèse « statu quo »

- **Le maintien des mêmes comportements et des mêmes modes de gestion ;**
- **Une dépendance totale des ressources en hydrocarbures,**
- **Absence de réformes structurelles ;**
- **Incitation aux** comportements rentiers et non de production ;
- Absence de vision stratégique ;
- La non application des leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre de la stratégie qui concerne les deux grands acteurs de l'économie nationale (banque et entreprise).

Il est permis de prévoir que la stratégie d'entreprise ne connaîtra pas une grande avancée. Le scénario suivant peut se produire :-

-Il conduira dans une démarche prédatrice à l'épuisement du Pays et en même temps que celui de ses ressources d'hydrocarbures. Ce scénario ouvrira les portes à une grande catastrophe économique, sociale, politique et autre. Ce scénario aura des conséquences lourdes sur la société algérienne.

B) Hypothèse : Emergence de la culture stratégique dans les institutions algérienne en général et dans les entreprises et les banques en particulier.

Si le processus de développement de la culture stratégique est mis en œuvre avec de nouvelles approches, des objectifs, et une stratégie claire, réaliste et cohérente avec la réunion d'un maximum de conditions techniques et environnementales.

Ce scénario le plus favorable est celui qui devra liquider les diverses rentes pour démultiplier l'effort productif et diversifier les exportations. En un mot, ce scénario est celui d'un nouveau paradigme de croissance qui s'affranchit du syndrome Hollandais et liquide les rentes persistantes. Il implique également pour ce faire, de relever les grands défis de l'économie algérienne d'aujourd'hui et de demain. Il entrainera, peut-être un coût politique qu'il faudra assumer en direction des différents segments sociaux concernés : ceux bénéficiant de rentes diverses dont il faudra assécher progressivement les canaux de transfert. Cependant, ce scénario implique obligatoirement un approfondissement

démocratique considérable pour détruire les archaïsmes et construire un consensus politique et social durable de nature à casser les verrous qui en empêchent une mise en œuvre concertée et efficace. C'est dans ce scénario que l'entreprise et la banque algérienne retrouveront une splendeur bâtie sur la compétitivité, la rentabilité, l'exportation, le bien être et la compétence.

III) Réflexions sur quelques questions qui restent en suspens : Il s'agit essentiellement du rôle de l'Etat dans le domaine de la stratégie d'entreprise et la future configuration de l'économie algérienne.

A) Rôle de l'Etat dans la stratégie des entreprises.

Le spectre de l'après pétrole peut se matérialiser à n'importe quel moment. En effet, les experts dans le domaine énergétique ne cessent depuis des années de prévenir sur les dangers qui guettent l'économie algérienne trop dépendante d'une rente non renouvelable. Ils ne cessent de répéter que nous ne sommes pas loin de l'épuisement de nos réserves. Nous serons cinquante millions dans un peu plus d'une décennie. Les besoins et les anticipations des citoyens sont importants. Le spectre de l'après pétrole comme nous l'avons souligné risque d'être à nos portes. Un scénario d'urgence doit être mis en œuvre. Nous aurons donc besoin d'une stratégie de riposte. Le rôle de l'Etat en ce sens est primordial. Dans ce cadre, la stratégie de riposte consiste en sa réorganisation. Cette étape est fondamentale, car elle conditionne l'échec ou la réussite de la stratégie de riposte, qui consiste à structurer l'Etat pour s'assurer que l'on mobilise toute l'intelligence interne pour tirer profit de tous les atouts dont nous disposons. L'Etat doit mobiliser nos meilleures ressources humaines dans une institution qui dialogue avec toutes les parties prenantes de la société pour concevoir les orientations stratégiques et opérationnelles en vue de construire une économie de marché productive efficace et qui partage les fruits du développement où la culture stratégique sera le fer de lance quotidien. Dans ce cadre, nous avons besoin d'un plan de communication urgent pour que les algériens se mobilisent derrière l'idée de créer par leur travail et leur labeur une économie sociale de marché, efficace, stratégique bâtie sur des ressources humaines compétentes et plus égalitaire.

D'autre part, le rôle de l'Etat sera déterminant à plus d'un titre :-

-
- Dans le développement de la culture de la gestion stratégique dans les entreprises ;
- Dans la sauvegarde par des mesures spécifiques de restructuration de nombreuses entreprises publiques, parmi lesquelles se trouveront des « canards boiteux » qui n'auront pas pu trouver de repreneurs. Ce besoin de prise en charge des entreprises restées en stock introduit la nécessité d'une stratégie publique de nature industrielle permettant de définir et d'orienter les actions de l'Etat dans la conduite des restructurations et dans la recherche de partenariats éducatifs avec des investisseurs stratégiques nationaux et étrangers.
- Nous considérons toutefois que sortir de la sphère marchande caractérisée par la prédominance de la rente pétrolière ne veut pas dire pour l'Etat de se désengager de l'économie. Bien au contraire, l'Etat doit conserver un rôle crucial dans la définition de la stratégie économique nationale. **Il le fait en**

fixant le cap pour permettre l'expression des ambitions industrielles du pays. L'exemple de l'industrie automobile illustre à notre sens les transformations à adopter.

L'Algérie a clairement et solennellement affirmé sa volonté d'aller vers l'économie de marché. Cela comme nous l'avons souligné implique la redéfinition du rôle de l'Etat. Cependant, nous insistons sur le fait que l'économie de marché va de pair avec un Etat fort et moderne. En effet, nous considérons que dans une économie de marché, l'Etat a un rôle important de régulation et de correction des imperfections du marché. C'est la raison pour laquelle, l'Etat doit être fort pour imposer des arbitrages tout en exerçant un contrôle rigoureux.

Certes, il ne s'agit pas de revenir sur le passé où la régulation de l'économie nationale par l'Etat reposait sur une base et répondait à une logique dirigiste. En effet, les principaux instruments de régulation étaient définis essentiellement par le plan. L'une des principales caractéristiques de cette fin de siècle réside dans la reformulation du rôle de l'Etat dans la sphère économique. Les mutations politiques et économiques, au niveau mondial, laissent apparaître de nouveaux enjeux. L'interdépendance croissante des économies nationales et l'internationalisation des marchés impliquent pour les Etats des restructurations internes fondamentales pour répondre au besoin de performance et d'efficacité.

Par conséquent, la trame essentielle qui lie des pays aussi différents, tant politiquement qu'économiquement, est la recherche d'une plus grande rationalité économique pour faire face à de grands défis :-

- Confiner et renforcer le rôle de l'Etat dans des fonctions pérennes. C'est une nécessité imposée par l'évolution de la société, d'une part et par la préoccupation de mieux maîtriser les ressources financières d'autre part ;

- Faire face aux nouveaux impératifs qui découlent de la mondialisation de l'économie ;

- Répondre aux aspirations de bien-être et de justice, ce qui implique une vision renouvelée du rôle de l'Etat en tant que régulateur, mais aussi en tant que puissance publique.

L'Algérie ne peut échapper à cette problématique d'autant plus qu'elle est confrontée à un problème structurel qui a dévoilé les défaillances et la vulnérabilité de son système économique. Elle est donc interpellée pour redéfinir le rôle de l'Etat dans le système productif.

IV) Convictions et interrogations.

Après plusieurs années de travail de recherche et d'analyse pour la rédaction de cette thèse, il n'est pas possible d'éluder les questions ultimes : Finalement la culture de la gestion stratégique dans les entreprises et les banques algériennes est-elle vraiment souhaitable par les rentiers ?

La crise en Algérie révèle la lutte entre un monde ancien qui ne veut pas mourir et un monde nouveau qui ne parvient pas à naître.

La crise requiert le dépassement de l'immobilisme en tant que pratique dominante. Or, ce dépassement est incompatible avec les intérêts bien compris des couches rentières qui n'ont d'autre alternative que de freiner la dynamique de l'histoire. En fait, les couches rentières ne peuvent que périr en tant que telles, si le mode de production basée sur la rentabilité, la productivité, la réflexion stratégique, le développement des ressources **humaines, l'économie**

fondée sur la connaissance.....parvient à assurer sa reproduction autonome et à asseoir sa domination. L'opposition des couches rentières à tout changement qualitatif se retrouve alors dans la pratique de la fuite en avant où l'import-import constitue l'unique activité économiquement et financièrement viable et que toute culture stratégique risque de mettre un terme à leur intérêt. Les rentiers ont horreur que la reproduction matérielle de l'ensemble de la société repose sur le travail où la stratégie, l'efficacité, la science, le management moderne, l'économie fondée sur la connaissance constituent les mots d'ordre.

En Algérie, l'essentiel du surplus se présente sous forme d'une rente minière d'origine externe. Le caractère rentier de l'économie algérienne (on le soulignera jamais assez) impose la nécessité de formuler la problématique de transition économique aussi bien du point de vue de son contenu que de ses objectifs.

D'aucuns considèrent aujourd'hui que l'économie algérienne dans ses configurations successives, se reconnaît davantage dans une problématique de passage à une économie productive. L'enjeu essentiel, est, en effet, de favoriser la création à l'intérieur de la collectivité nationale, d'un surplus autre que minier et cela, ne peut résulter que d'un compromis social approprié dont la configuration dépend grandement de l'Etat. Autrement dit, les pouvoirs publics ont un rôle primordial dans le développement de la culture stratégique dans les entreprises.

Si nous prenons par exemple, la stratégie de privatisation des entreprises publiques en Algérie. Est-elle souhaitable ?

La privatisation à des coûts si élevés sur le plan psychologique, économique, qu'il se peut qu'elle ne soit pas réalisable dans tous les cas. Les privatisations ont rencontré dans les faits de nombreuses contraintes et des obstacles de toutes sortes. La cause principale ne réside-t-elle pas justement dans le refus conscient ou inconscient des pouvoirs publics de se voir « exproprier » de la dimension instrumentale sociopolitique de l'entreprise et de la banque publique ?

Aussi, la stratégie d'entreprise avec ses corollaires (management, productivité, rentabilité..) n'a-t-elle pas finalement un adversaire politique ?

L'entreprise publique algérienne, malgré qu'elle n'ait pas atteint les objectifs de développement économique et social qui lui étaient assignées a joué indubitablement un rôle non négligeable dans la stabilisation sociale et politique avec bien sur l'aide de la rente pétrolière.

Aussi, cette dimension instrumentale peut rendre difficile et problématique l'acceptation par certains régimes politiques des pays en développement de se délester d'un instrument duquel ils tirent la légitimité de leur pouvoir et qui est considéré par le peuple comme un symbole de leur indépendance et de leur souveraineté nationale.

Toutefois, la question essentielle n'est-elle pas dans la forme des liens entre Etat et économie, entre le politique et l'économie ?

Aussi, le passage de l'économie administrée vers l'économie de marché n'a pas encore totalement changé cette tendance lourde de l'économie algérienne. C'est ce qui explique peut-être la recherche permanente par les pouvoirs publics du consensus dans les formes de gouvernance de la rente pétrolière avec les syndicats et la classe politique ; Cela a toujours demandé du temps.

Devrions-nous être pessimistes quant au non développement de la culture de la gestion stratégique dans les entreprises et les banques en Algérie ?

Les cas pratiques que nous avons développés dans notre travail, nous ont confirmé que le personnel s'intéresse à tout ce qui à trait à la stratégie, au développement des ressources humaines, à l'économie fondée sur la connaissance, nous l'avons senti, simplement ce qui manque, c'est cet environnement propice au développement.

L'Algérie est confrontée à des défis majeurs. La poursuite et la réussite des réformes impliquent un environnement favorable. Dans ce cadre, il est clair que la dynamisation et la modernisation de toutes les institutions et des entreprises constituent, incontestablement, des défis qui interpellent l'Etat.

Toutefois, quitte encore une fois à nous répéter :

On peut inculquer la culture afférente à la gestion stratégique dans les entreprises algériennes et dans toutes les institutions algériennes.

Cependant, l'existence de la rente constitue un frein. La liquidation de la rente est une donnée impérative. C'est à ces conditions que peut intervenir dans les faits le changement de paradigme vers une économie de marché compétitive créatrice de valeur économique puis de valeur tout court. Mais, les tenants de la rente le permettront ils ? La question reste posée.

BIBLIOGRAPHIE

I) LES OUVRAGES

- **Addi . L**: L'impasse du populisme : l'Algérie collectivité politique et Etat en construction. ENAL ; Alger, 1990.
- Abdeladim. L** : Les privatisations d'entreprises publiques dans les Pays du Maghreb. Les Editions internationales ; Paris, 1997
- Amokrane . A** : Le régime et le statut juridique des cadres dirigeants, système de gouvernance des entreprises publiques économiques. Collection Guide de l'étudiant ; Alger, 2003.
- Azoulay . H, Kriger. E et Poulain . G**: De l'entreprise traditionnelle à la START-UP. Editions d'Organisation ; Paris, 2001.
- **Atamer. A et R. Calori** : Diagnostic et Décisions stratégiques. Dunod Edition ; Paris, 2003.
- Aglietta . M et Reberioux. A** : Dérives du capitalisme financier ; Editions Albin Michel Economie ; Paris, 2004.

- Atamer. T et R. Calori** : Diagnostic et décisions stratégiques ; Dunod ; Paris, 2003.
- Andreff. W** : L'économie repensée, ouvrage collectif ; Editions s/humaines, Auxerre (France), 2000.

- **Benbakhti . O** : L'Etat, l'entreprise et le management en Algérie. Editions Dar El Gharb ; Oran, 2005.

- **Benissad. H** : Algérie : Restructurations et réformes économiques (1979- 1993) OPU ; Alger, 1994.
- **Benissad . H**: L'ajustement structurel. L'expérience du Maghreb. OPU ; Alger, 1999
- **Benissad.H** : La réforme économique en Algérie (ou l'indicible ajustement structurel) ; OPU ; Alger ; 1991.
- **Benbitour . A**: L'Algérie au troisième millénaire, défis et potentialités. Editions Marinoor ; Alger, 1998.
- Bensalhi. M** : Le monde en crise, les dérives de la finance, Casbah Editions, Alger, 2012.
- **Boisseau. C** : Les systèmes financiers, mutations, crises et régulation. Economica ; Paris, 2006.
- Benyahia. F** : L'impact de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC. Edition Dar El Houda ; Ain Mlila (Algérie) 2006.
- **Bouglet . J**: Stratégie d'entreprise ; Berti Editions ; Alger ; 2011.

- Barthélemy. J** : Stratégies d'externalisation. Dunod Editions ; Paris, 2001.
- **Barthélemy. J** : Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, Dunod ; Paris, 2006.

- **Brilman. J** : Les meilleures pratiques de management. Editions d'Organisation ; Paris, 2003
- **Boiseau. C** : Les mutations de l'économie mondiale. Economica ; Paris, 2000.

- **Benchenam.F et J. Bouglet** : Management ; Gualino Editions, 2008.

- **Billard. L** : Analyse des marchés et des risques- Pays et stratégie de développement international de l'entreprise. OPU ; Alger, 2006.
- .
- **Batsch. L** : Le capitalisme financier. Edition la Découverte ; Paris, 2002.
- **Bernet-rollande. L** : Principes de techniques bancaires. Editions Dunod ; Paris, 2004.
- **Bendib . R**: Rente pétrolière et crise de l'ordre rentier en Algérie ; OPU, Alger, 1995.

- **Chiha . K**: Finance d'entreprise ; Approche stratégique ; Edition Houma ; Alger, 2009.
- **Conso. P et Hémici. F** : L'entreprise en 20 leçons. Editions Dunod ; Paris, 2001.
- **Chauveau . A et P. D'Humières** : L'entreprise Responsable. Editions d'Organisation ; Paris, 2002.
- **Cohen . E** : L'ordre économique mondial. Essai sur les autorités de régulation. Fayard Edition ; Paris, 2001.
- **Choinel . A** : Le système bancaire et financier : Approches Françaises et Européenne. Revue Banque éditeur ; Paris ; 2002.

- **Camille Debourg . M, Clavelin. J et O. Perrier** : Pratique du marketing. Berti Editions ; Alger, 2004.

- **Durand. R** : Guide du management stratégique. Editions Dunod ; Paris, 2001
- **Demartini . A et C. Deneuve** : Les entreprises doivent- elles désormais fusionner pour survivre ? Economica ; Paris, 2000.

- **Friedman. T**: La terre est plate, une brève histoire du XXIe siècle. ST Simon Edition ; Paris, 2006.
- **Frank.G et Ramirez. R** : Les meilleures pratiques des multinationales. Edition d'Organisation ; Paris, 2003
- **Fontanel . J** : Guerres et conflits économiques. OPU ; Alger, 2005.
- .

-Ghandis. B : Stratégie de diversification des grands groupes industriels en France ; Editions ESKA, 2003.

- Goullard. FJ : Stratégie pour une entreprise compétitive. Editions Economica ; Paris, 2000.

-G. Hamel et Prahalad . C. K : La conquête du futur. Inter Editions ; Paris, 1995

- Ghernaout. M : Crises financières et faillites des banques algériennes. Du choc pétrolier de 1986 à la liquidation des banques El Khalifa et BCIA ; Editions GAL ; Alger, 2004.

- Gervais. M : Stratégie d'entreprise. Economica ; Paris, 2001

-Grim. N : Algérie, l'interminable transition ; Casbah Editions, Alger, 2009

- Gabin.P : L'économie repensée (Ouvrage collectif). Editions Sciences Humaines ; Auxerre (France), 2000.

-Hamdi . K: Diagnostic et redressement d'entreprise. Edition Lasary ; Alger, 2000.

- Hedir.M : L'économie Algérienne à l'épreuve de l'entrée dans l'OMC. Edition ANEP ; Alger, 2003.

.

- Hamadouche. A : Méthodes et outils d'analyse stratégique. Edition Chihab ; Alger, 1997.

-Huges. M : Chef de produit, stratégie, méthodes, outils, perspectives. Editions d'Organisation ; Paris, 2000

-- Issolah . R : Management des systèmes d'information : Enjeux et méthodes d'évaluation. OPU ; Alger, 2005.

.

-- Johnson.G et H.Scholes, F. Frery : stratégie, Pearson Editions, 8 éditions, 2008.

- Jolis. N : Compétence et compétitivité. Editions d'Organisation ; Paris, 1998.

- Jolis. N : La compétence au cœur du succès de votre entreprise. Editions d'Organisation ; Paris, 2000.

-Joffre. O et E ; Simon : Cas en management stratégique : autour du diagnostic ; Emis Editions ; Paris, 2008.

-Khelassi. R : L'économie d'entreprise contemporaine ; Editions Houma, Alger ; 2010

- Lamiri . A: La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions ; Alger ; 2013.

- Lamiri . A : Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises. OPU ; Alger, 2003.

- Lamiri . A : Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché. Editions communication ; Alger, 1993.

- Lamiri . A : La crise de l'économie Algérienne : causes, mécanismes et perspectives de redressement. Editions les presses d'Alger ; Alger, 1999.
- Le Boterf . G : De la compétence à la navigation professionnelle. Editions d'Organisation ; Paris, 1997.
- Lacono. G : Gestion des ressources humaines. Casbah Editions ; Alger, 2004.
- Lemaire,J.P et Petit. G : Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise, Dunod, Paris, 2003.
- Lahille . J. P: Bien gérer vos relations avec vos banquiers. Editions d'Organisation ; Paris, 2002.
- Lesnard.C et C. Carrissant : Le financement de l'économie et la mondialisation. INTEC ; CNAM ; Paris, 2007.

- Mebtoul .A : L'Algérie face aux défis de la mondialisation, Tome I. OPU ; Alger, 2002.
- Mebtoul. A : L'Algérie face aux défis de la mondialisation, Tome II. OPU ; Alger, 2002.
- Mintzberg H Ahlanstrand.B et Lampel .J : Safari en Pays de stratégie. Edition Village Mondial ; Paris, 1999.
- Mercier-Suissa. C et C. Bouveret-Riva : L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise ; Gualino Editeur, Coll. Les Carrés, 2007.
- Medjahed. M. T : Les recours commerciaux aux termes des accords de l'OMC. Editions Houma ; Alger, 2003.
- Mucchielli. J : Relations économiques internationales ; Editions Hachettes, Paris, 2005
- Meier. O : Stratégies de croissance : fusions-acquisitions, alliances stratégiques, développement interne ; Dunod ; Paris, 2009.
- Mekideche. M : L'Algérie entre économie de rente et économie émergente. Edition Dahleb ; Alger, 2000.
- Mekideche . M: L'économie algérienne à la croisée des chemins ; Editions Dahlab ; Alger, 2008.
- Mansour. M: Systèmes et pratiques bancaires en Algérie. Textes, jurisprudences, commentaires. Editions Houma ; Alger ; 2006.
- Mihoubi . S : L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. OPU ; Alger, 1998.
- Mihoubi. S : Les choix de l'Algérie : le passé toujours présent ; OPU ; Alger. 2011.
- Mikhdashi . Z: Les banques à l'ère de la mondialisation ; Economica ; Paris, 2000.

- Naas . A : Le système bancaire algérien, de la décolonisation à l'économie de marché ; Editions Maisonneuve et Laroche ; Paris, 2003

- Ouvrage collectif : Conférence nationale sur le management de l'entreprise en économie de marché, OPU, Alger, 1996.

- **Ouvrage collectif** : L'entreprise et la banque dans les mutations économiques en Algérie. OPU, Alger ; 1994.

- **Porter. M** : La concurrence selon Porter. Traduit de l'anglais par M. Le Search. Editions Village Mondial ; Paris, 1999.

- **Porter. M** : L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Editions Dunod ; Paris, 2003.

- **Peltier. F** : La corporate Governance au secours des conseils d'administration. Editions Dunod ; Paris, 2004.

- **Rezig. A** : Algérie, Brésil, Corée du Sud : trois expériences de développement ; OPU ; Alger, 2006.

Stiglitz. J. E : Principes d'économie moderne. Traduction de la 2^e édition américaine par F. Mayer. De Boeck Université ; Paris, 2000.

- **Stiglitz. J. E**: Quand le capitalisme perd la tête. Fayard Edition ; Paris, 2003.

- **Stiglitz. J. E** : La grande désillusion. Edition Fayard ; Paris, 2002.

- **Stiglitz. J. E** : Un autre monde contre le fanatisme du marché, traduit de l'anglais par Paul Chemila. Editions Fayard ; Paris, 2006.

- **Soubayeran. J** : Les désordres de la finance : crises boursières, corruption, mondialisation. Editions Universalis ; Paris, 2004.

..- **Sadeg. M** : Management des entreprises publiques. Editions les presses d'Alger ; Alger, 1999.

- **Sadi. NE** : La privatisation des entreprises publiques en Algérie : Objectifs, modalités et enjeux. OPU ; Alger, 2005.

- **Sion. M**: Gérer la trésorerie et la relation bancaire. Editions Dunod ; Paris, 2003

- **Stephany. D** : Le développement durable. Edition Liaison ; Paris, 2003.

- **Stratégor** : Stratégie et politique d'entreprise, 4 édition. Editions Dunod ; Paris, 2005.

- **Shiba. S, Graham. A et Walden. D** : TQM/Total Qualité Management : 4 révolutions du management. Editions Dunod ; Paris, 2003.

- **S. Brana** : La politique bancaire dans les Pays de l'Est. De la libéralisation financière à la restructuration économique. L'Harmattan ; Paris, 2001.

- **Tairou A et V. Plauchu** : Méthodologie du diagnostic stratégique, Editions L'Harmattan ; Paris, 2008.

- **Thauvron. A et A. Guy Varch** : Finance. Editions Foucher ; Paris 2007.

- **Temmar. H. M** : Les fondements théoriques du libéralisme ; OPU ; Alger, 2004.

- **Wirtz. P** : Politique de financement et gouvernement d'entreprise. Economica ; Paris, 2002.

-

II) LES REVUES

- Barthélemy. J** : L'externalisation au cœur du métier. Revue l'expansion Management ; Mars ; Paris, 2000.
- Badrinath . B et Wignaraya. G** : Renforcer la compétitivité commerciale. Revue Forum du commerce international. Revue du centre de commerce international ; Genève (Suisse) 2004.
- **Cancel. B** : Utiliser Internet. Comment explorer les marchés internationaux. Revue Forum du commerce international. Centre du commerce international ; Genève (Suisse) 2000.
- Dumoulin. R et Martin. A** : L'externalisation de la recherche développement. Une approche exploratoire. Revue Française de Gestion ; Mars/Avril ; Paris, 2003.

- **Gaudillot . V. C et Quelin . B** : Nouvelles compétences et mode d'accès. Revue Française de Gestion ; Mars/ Avril ; Paris, 2004

- **Hulm. P** : Une révolution dans la chaîne de valeur. Revue Forum du commerce international ; Centre de commerce international ; Genève (Suisse) 2004
- **Kornai. J** : Le passage à la propriété privée. Revue Finance et Développement ; France, septembre, 2000.
- **Le Moigne. J**: Out sourcing et création de valeur, revue française d'analyse financière, Paris, Janvier 2001.
- **Omri. A**: Système de gouvernance et performance des entreprises Tunisiennes. Revue Française de Gestion ; Janvier/Février ; Paris, 2003.
- **Quelin . B**: Externalisation stratégique et partenariat. Revue Française de Gestion, volume 29, N° 143 ; Mars/Avril ; Paris, 2003.

- **Rouby. E et C. Thomas** : Codification des compétences organisationnelles, l'épreuve des faits. Revue Française de Gestion ; Mars/Avril ; Paris, 2004.

III) LOIS ET REGLEMENTS

- Ordonnance N° 71- 74 du 16 novembre 1971, relative à la gestion socialiste des entreprises.
- Ordonnance N° 95- 25 du 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de L'Etat.
- Ordonnance N° 95- 22 du 22 Août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques.
- Ordonnance N°01- 04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques.
- Ordonnance N° 03- 11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit qui a abrogé la Loi N° 90- 10 du 14 avril 1990, modifiée et complétée.
- Loi N° 88- 02 du 12 Janvier 1988 relative à la planification.
- Loi N° 88- 03 du 12 Janvier 1988 relative aux fonds de participation

IV) LES QUOTIDIENS NATIONAUX D'INFORMATION.

JOURNAL HEBDOMADAIRE EL WATAN- ECONOMIE :

Du 5/3/2006

Du 31/9/2006

Du 27/2/2008

Du 21/10/2007

Du 22/2/2009

JOURNAL EL WATAN :

Du 26/9/2005

Du 15/7/2007

Du 17/12/2007

Du 21/4/2008

Du 30/4/2008

Du 21/5/2012

Du 16/2/2012

Du 16/6/2012

Du 30/09/2013

DU 03/12/2013

DU 06/12/2013

JOURNAL LE QUOTIDIEN D'ORAN :

Du 18/12/2004

Du 24/6/2004

DU 28/4/2005

JOURNAL LIBERTE :

Du 20/6/2012

Du 4 /8/2012

Du 27/07/2013

Du 17/10/2013

Du 22/11/2013.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>PREMIERE PARTIE:STRATEGIE D'ENTREPRISE ET RELATIONS BANCAIRES : LE CADRE CONCEPTUEL</u>	22
<u>CHAPITRE I : QUELQUES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES ENTREPRISES.</u>	23
<u>1</u> : Les modèles d'analyse stratégique et les limites afférentes aux modèles en question	23
1.1: Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group (BCG).....	23
1.2: La méthode de Mac Kinsey	23
1.3: La méthode d'Arthur D. Little	24
1.4 : La méthode PIMS.....	26
1.5 : Méthode de la courbe d'expérience.....	26
1.6 : Méthode du cycle de vie du produit.....	29
1.7 : Synthèse de ces différentes méthodes.....	33
<u>2</u> : Les stratégies de référence de M. Porter.....	31
2.1: La chaîne de valeur de M. Porter.....	32
2.2 : Utilisation de la chaîne de valeur pour repérer les sources de l'avantage concurrentiel.....	34
2.3 : Limites de la méthode de l'analyse de la valeur.....	34
<u>3</u> : La stratégie et la création de valeur pour l'actionnaire de l'entreprise.....	35
3.1 : Une approche critique de la stratégie de la création de valeur.....	36
<u>4</u> : Les stratégies bâties sur les compétences.....	36
4.1 : Modélisation des compétences : le cadre théorique.....	37
4.2 : Les stratégies bâties sur les compétences dans le cadre de l'économie mondialisée.	
4.3 : Les objectifs conduisant à la mise en place d'un pilotage des compétences.	40
<u>5</u> : Technologie et analyse stratégique.....	41

5.1: L'impact de la technologie sur les niveaux de l'entreprise.....	42
5.2: Formulation et choix d'une stratégie technologique.....	43
6 : Les stratégies relationnelles.....	47
6.1 : L'affrontement.....	48
6.2 : L'évitement.....	49
6.3: La coopération.....	49
7 :La dimension stratégique de la relation banque-entreprise en économie de marché.....	49
7.1 : Métiers et produits bancaires.....	49
7.2 : Planification stratégique.....	51
7.3 : Principaux intérêts et objectifs des parties concernée dans une banque.....	52
7.4 : De la banque sectorielle à la banque universelle.....	53
7.5 : Les expériences Européennes.....	54
7.6 : La banque universelle.....	56
8 : Quel positionnement stratégique pour l'entreprise algérienne face au foisonnement des méthodes d'analyse stratégique ?	57

CONCLUSION DU CHAPITRE I 59

**CHAPITRE II : Les stratégies de croissance externe, d'externalisation et enjeux du
financement des entreprises** 60

1 : Aspects succincts sur les modalités juridiques de la croissance externe de l'entreprise.....	61
1.1 : Fusion et absorption simple.....	61
1.2 : L'absorption de filiale et la fusion scission.....	63
1.3: La création d'une filiale commune et prise de participation.....	63
2 : Fusions-acquisitions d'entreprises : un mouvement en expansion.....	64
2.1: Fondements théoriques et empiriques des fusions-acquisitions.....	70
3 : Stratégies d'externalisation des activités de l'entreprise.....	66
3.1: La typologie des opérations d'externalisation.....	66
4 : Stratégies d'expansion d'une banque.....	69

4.1 : Développement interne.....	69
4.2 : Acquisitions-fusions.....	69
4.3 : Quelques exemples de fusions-acquisitions dans le domaine financier en Occident	

5 : Les besoins des entreprises et l'offre des banques dans le cadre de leurs relations en Occident.....	73
5.1 : Les besoins des entreprises.....	74
5.2 : L'offre des banques.....	75

6 : Les relations de long terme banque-entreprise : un exemple afférent au modèle Occidental.....	79
6.1 : Les aspects micro-économiques des relations de long terme.....	79
6.2 : Les aspects macro-économiques des relations de long terme.....	79

7 : Les stratégies de croissance externe et d'externalisation : scénarios possible pour l'entreprise algérienne.....	81
---	----

CONCLUSION DU CHAPITRE II.....84

CHAPITRE III : Les Stratégies d'internationalisation de l'entreprise et les incidences sur la relation banque-entreprise 86

1 : Les modalités de l'internationalisation.....	87
---	----

1.1: Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'exportation sans investissement direct dans le Pays.....	87
---	----

1.2 : Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'investissement direct.....	87
--	----

1.3: Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par les systèmes contractuels et le transfert de technologie.....	88
--	----

2 : Les raisons de l'internationalisation.....	90
---	----

2.1: Les différents facteurs qui motivent l'implantation de l'entreprise à l'étranger.	92
--	----

2.2: Les stratégies des firmes multinationales.....	92
---	----

3 : Développement, compétitivité et fonctions internationales de l'entreprise.....	95
---	----

3.1: Le développement international et compétitivité de l'entreprise.	95
---	----

3.2: Les fonctions internationales de l'entreprise.....	96
---	----

4 :Les effets induits de l'internationalisation bancaire sur la relation banque-entreprise.....	97
--	----

4.1 :L'internationalisation des structures bancaires	97
--	----

4.2 : Les modes d'implantation	98
--------------------------------------	----

4.3 : Les motifs de l'implantation à l'étranger.....	99
<u>5</u> : La mondialisation de la finance et ses répercussions sur la relation banque-entreprise.....	100
5.1 : Les crises financières.....	101
5.2 : Les effets pervers de la crise sur la relation banque-entreprise.....	103
5.3 : Existe-t-il des dangers relatifs au capital financier international ?.....	104
5.4 : La globalisation financière est-elle contrôlable.....	105
<u>6</u> : La nouvelle réglementation bancaire internationale et ses conséquences sur la relation banque-entreprise.....	106
6.1 : Crises bancaires et comité de Bâle.....	107
6.2 : Principes du système appelé « Accord de Bâle II ».....	109
6.3 : Champs et date d'application	110
6.4 : Les trois piliers de Bâle II.....	110
6.5 : La réforme en comptabilité de Bâle III.....	111
6.6 : La communication financière internationale et son impact stratégique sur la relation banque-entreprise.....	114
6.7 : Le pilier 3 des accords de Bâle II.....	114
6.8 : Quelles sont les recommandations édictées par le pilier 3 sur la publication d'information relatives à l'adéquation des fonds propres.....	114
<u>7</u> : L'impact de la stratégie relationnelle banque-entreprise sur la croissance économique mondiale.....	115
7.1 : Les déterminants financiers de la croissance.....	115
7.2 : L'influence du développement financier de la croissance.....	115
7.3 : Niveau de développement financier et croissance.....	117
7.4 : L'impact négatif de la répression financière sur la croissance.....	117
7.5 : Les effets induits de la crise mondiale en matière de croissance économique et les pistes de solutions au niveau de la sphère financière.....	119
<u>8</u> : L'internationalisation de l'entreprise algérienne : Quelques scénarios possibles (Cas d'une entreprise industrielle et d'une entreprise bancaire).....	119
8.1 : Exemple de scénario d'internationalisation de l'entreprise algérienne : cas d'une banque publique : la BEA.....	121
8.2 : Cas d'une branche industrielle à restructurer internationalement à l'export : les biens d'équipement pétroliers.....	122
8.3 : Le rôle de la diplomatie dans le processus d'internationalisation de l'entreprise algérienne.....	122
<u>CONCLUSION DU CHAPITRE III</u>	124
<u>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE</u>	127

**DEUXIEME PARTIE : LA GESTION STRATEGIQUE : UN IMPERATIF MAJEUR
POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE ET
L'EFFICIENCE DE LA RELATION BANQUE -ENTREPRISE.....** 128

**CHAPITRE I : Quelle stratégie pour les entreprises algériennes face aux exigences de
l'économie de marché ?-----.....** 130

<u>1</u> : Historique succinct sur la sociologie des pratiques économiques d'Etat.	131
1.1 : Le pouvoir économique et la gestion socialiste des entreprises.	132
1.2 : Mutation de l'entreprise publique algérienne de la décennie 80.	132
<u>2</u> : Les contraintes et difficultés à la bonne application des réformes afférentes au secteur public économique.....	135
2.1: Les motivations politiques des réformes économiques.-----	135
2.2: L'autonomie des entreprises.-----	136
2.3: La réforme de l'entreprise publique de 1995.-----	139
2.4: La réforme du secteur public après 1999.-----	141
2.5 : Les causes qui ont contribué à la faiblesse des réformes introduites par les pouvoirs publics.....	143
<u>3</u> : La problématique du financement bancaire de l'entreprise en Algérie	148
.3.1 : Les contraintes managériales liées aux banques.....	150
3.2 : Les banques comme unique moyen de financement de l'économie.....	152
3.3: L'inadaptation du système bancaire et financier en Algérie : une contrainte ardue qui entrave la stratégie des entreprises en matière d'investissement.....	152
3.4 : Eléments pour la création d'un fonds souverain de développement pour une dynamique accrue des investissements productifs.....	153
3.5 : Nécessité de création d'une caisse de dépôt.....	154
<u>4</u> : La stratégie de privatisation et les spécificités de la démarche algérienne par rapport aux théories et aux modèles standards en la matière.	155
4.1 : La promotion de l'entreprise privée en Algérie.-----	155
4.2 : Les spécificités de la démarche algérienne par rapport aux théories et aux modèles standards en matière de privatisation des entreprises publiques.-----	158
4.3 : Modalités et techniques de transferts retenues en matière de privatisation en Algérie.....	160
4.4: Quelques théories sur la privatisation des entreprises.....	162
4.5: Les méthodes de privatisation : un rapide aperçu.-----	165
4.6 : Echec d'une politique de croissance par les privatisations en Algérie.....	168
<u>5</u> : L'entreprise seul lieu de création de richesses où la nécessité de la réflexion stratégique.....	170
5.1 : Le passage de l'entreprise rentière à une entreprise émergente est-il possible en Algérie ?	170
5.2 : Vision et contraintes.....	173

5.3 : L'urgence d'une transition axée sur l'effort et le savoir.....	175
5.4 : La nécessité d'une réflexion stratégique au sein de l'entreprise algérienne.....	176

6: Eléments d'une nouvelle stratégie de l'entreprise algérienne : du management du prix de vente au management du coût de production.----- 176

6.1: De l'approche production à l'approche Marketing stratégique.----	178
---	-----

6.2: Le profit comme critère de performance pour l'entreprise algérienne	181
--	-----

7: Quelques pistes de réflexion en matière de gestion stratégique..... 181

7.1 : Les défis du management.....	181
7.2 : L'Algérie a-t-elle une stratégie de politique industrielle ?.....	183
7.3 : Entreprises championnes : les conditions de leur émergence.....	183
7.4 : La réactivation des réformes.....	185
7.5 : Un nouveau régime de croissance.....	186
7.6 : La mise à niveau des PME.....	187
7.8 : L'innovation.....	189
7.9 : Quelques mesures pour réussir notre décollage industrielle.....	189
7.10 : Stratégies pour une diminution du chômage.....	190
7.11 : Création d'entreprise.....	191
7.12 : Les normes comme outils de la protection de l'économie nationale.....	192
7.13 : Révision du code de l'investissement.....	192

CONCLUSION DU CHAPITRE I----- 193

CHAPITRE II : Quelles marges de manœuvres possibles pour une stratégie industrielle nationale et une relation banque-entreprise face à la mondialisation ? 200

<u>1</u> :Problématique d'ensemble.....	201
--	-----

<u>2</u> : Les effets attendus et potentiels de la future adhésion de l'Algérie à l'OMC.	201
---	-----

2.1 : Aperçu d'ensemble sur l' OMC.-----	202
--	-----

2.2: Les conséquences de l'adhésion à l'OMC.	202
--	-----

2.3 :Nécessité de réformes économiques radicales en vue de l'accession de l'Algérie à L'OMC.....	203
--	-----

<u>3</u> : L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne (UE) et ses impacts sur l'entreprise algérienne.-----	205
--	-----

3.1 : Les raisons de l'accord en question.....	205
--	-----

3.2 : La stratégie de l'Union Européenne.-----	207
--	-----

<u>4</u> : Eléments pour un dispositif de mise à niveau en Algérie et un plan de redressement de l'entreprise algérienne.....	209
--	-----

4.1 : Le programme de mise à niveau et ses objectifs en Algérie.----	210
4.2 : Les aspects stratégiques de la mise à niveau.-----	213
4.3 : Stratégie relative au plan de redressement de l'entreprise algérienne : quelques scénarios.....	219

5 : La libéralisation financière est –elle la panacée pour une relation efficiente entre la banque et l'entreprise ?.....	222
5.1: U ne réglementation prudentielle insuffisante.....	224
5.2: L'impact macro-économique.....	224
5.3 : L'apport des banques étrangères : est ce la solution ?.....	225
5.4 : L'apport du champ d'activité bancaire à la concurrence nationale s'est-il soldé par un échec ?.....	227
5.5 : Le contrôle des banques et ses répercussions.....	230

6 : La stratégie des dragons Asiatiques est-elle transposable en Algérie ?.....232

6.1 : Quelques notions sur l'expérience Chinoise.	232
6.2 : Quels sont les tenants de cette nouvelle politique ?	232
6.3: Le miracle de la Corée du Sud : Un exemple à méditer.	233
6.4 : Cas de l'Indonésie.....	234

7 : Nécessité d'un environnement économique adéquat pour la réussite de la stratégie d'entreprise et des relations bancaires en Algérie..... 235

7.1 : Un climat des affaires médiocres.....	235
7.2 : Quelques conditions préalables.....	236
7.3 : Nécessité d'une action volontariste des pouvoirs publics.....	236
7.4 : Bâtir des entreprises compétitives en Algérie, est- ce possible ?.....	236

CONCLUSION DU CHAPITRE II. 240

CHAPITRE III : Les perspectives en matière de stratégies d'entreprise et relations banque-entreprise en Algérie. 244

1 : Le développement des ressources humaines en Algérie : Un chantier vital pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises et mettre l'économie sur le chemin de la croissance.	244
11 : La formation managériale moderne : un impératif absolu pour la réussite de la stratégie d'entreprise en Algérie.	245
1.2 : Nécessité d'une politique de formation de nouveaux managers en Algérie.-----	246
1.3 : La problématique de la formation au management en Algérie	246
1.4 : De la formation au management à la formation du manager...	248

1.5 : Quelques réflexions sur la formation au management en Algérie dans le cadre de la stratégie d'entreprise.....	249
1.6 : La formation en gestion et sa prise en charge en Algérie.-----	249

2 : La refonte du système de l'enseignement supérieur : condition sine qua non pour l'émergence d'un management efficient.....250

2.1 : L'exemple Chinois.....	251
2.2: Que faut-il faire en Algérie ?.....	252
2.3:L'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités économiques	253
2.4 : Analyse pour une perspective de développement des rapports universités-entreprises en vue d'une amélioration de la stratégie des entreprises en Algérie.-----	254
2.5 : Les nouvelles missions de l'université.....	258
2.6 : Les débuts de la réhabilitation de l'université algérienne.....	258
2.7 : Enseignement-emploi.....	259
2.8 : Quelques pistes pour l'emploi, la formation et l'employabilité.....	260
2.9 : Nécessité de l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les instituts de formation en Algérie.....	261

3 : Peut-on formuler la stratégie de l'entreprise algérienne à la lumière des résultats du dernier recensement économique effectué par l'office national des statistiques(ONS) rendu public en 2013..... 262

3.1: Que peut-on retenir de ce recensement ?	262
3.2: Forte mortalité des PME : les activités industrielles en péril	264
3.3 : Comment formuler la stratégie de l'entreprise algérienne ?	265

4 : La stratégie d'entreprise en Algérie est-elle compatible avec la variante du syndrome hollandais ? 269

4.1 : Les entreprises algériennes sont-elles « réformables » ?	270
4.2 : La variante du syndrome Hollandais : le mal qui ronge l'économie algérienne en général et l'entreprise en particulier.	272
4.3 : La nécessité d'annihiler la variante du mal Hollandais en Algérie pour l'émergence d'entreprises performantes.....	273

5 : Eléments de réflexion quant à la gestion stratégique pour des relations efficientes entre la banque et l'entreprise en Algérie..... 276

5.1 : Dépenalisation de l'acte de gestion.....	276
5.2 : La bourse des valeurs mobilières.....	277
5.3 : Des instruments financiers sans marché.....	279
5.4 : Les produits de placement.....	280
5.5 : Développement des moyens de paiement modernes et augmentations du Nombre d'agences bancaires.....	280
5.6 : Quels outils de financement pour les PME ?.....	281
5.7 : Banque-entreprise : un dialogue de sourd.....	281
5.8 : La réglementation bancaire internationale.....	283

5.9 : Mieux connaître les contraintes de fonctionnement d'un établissement et Son processus de décision.....	284
5.10 : Mieux maîtriser le contenu des projets.....	284
5.11 : Mieux appréhender les aspects humains et relationnels.....	284
5.12 : Informations économiques.....	285
5.13 : Création de banques mixtes et cotation en bourse des banques publiques.....	285

<u>6</u> : L'efficience institutionnelle : Une nécessité vitale pour l'émergence d'une culture stratégique et entrepreneuriale.	285
6.1 : La bureaucratie : un mal qui détruit l'économie algérienne	285
6.1 : L'importance de l'institution stratégique.	286

<u>7</u> : Quelques recommandations en matière de gestion stratégique pour un autre type de relations banque-entreprise en Algérie.....	287
7.1 : Quelques aspects stratégiques bancaires.....	287
7.2 : Quelques conditions pour une efficacité accrue du système bancaire algérien...	288
7.3 Les actions à entreprendre dans le court terme.....	289
7.4 : L'importance du service conseil bancaire à la clientèle et la formation du personnel.....	292

<u>8</u> : Les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et la diversification de notre économie nationale	295
8.1 : Position du problème	295
8.2 : Les mesures à court terme.....	296
8.3 : Les leviers à mettre en œuvre	297
8.4 : Synthèse pour la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise en Algérie	299

<u>CONCLUSION DU CHAPITRE III.....</u>	302
---	------------

<u>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE</u>	306
--	------------

TROISIEME PARTIE: CAS PRATIQUES DANS LE DOMAINE DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ET RELATIONS BANQUE-ENTREPRISE.....309

CHAPITRE I : cas pratique afférent à l'entreprise Maghreb Emballage d'Oran 310

<u>1</u> :Informations générales.....	310
<u>2</u> : Identification de la problématique.....	311
2.1: Quel est le cas de Maghreb Emballage ?.....	311
2.2 : La problématique	311
<u>3</u>: Analyse des informations de l'entreprise.....	311
3.1 : Présentation générale de l'entreprise Maghreb Emballage	311
3.2 : Les produits Maghreb Emballage	312
3.3 : Structure et organisation de l'entreprise	313

4 : L'analyse du diagnostic interne et externe de l'entreprise	313
4.1 : Vue globale sur les indicateurs financiers de l'entreprise	314
4.2 : Le diagnostic de l'outil de production.....	314
4.3 : Les autres atouts de l'entreprise.....	314
5: Marché/concurrence et vision stratégique de l'entreprise	315
5.1 : Marché et concurrence	315
5.2 : Vision stratégique de l'entreprise	315
5.3 : La future adhésion de l'Algérie à l'OMC et ses impacts industriels et stratégiques sur les produits d'emballage	316
6 : Questionnaire ayant trait à l'internationalisation de l'entreprise Maghreb Emballage et analyse des réponses orales y afférentes.....	316
6.1 : Quels sont les indicateurs du diagnostic ?	317
6.2 : La démarche	317
6.3 : Les conditions de l'export	317
6.4 : Le questionnaire en question	318
6.5 : Les réponses afférentes au questionnaire	320
7: La synthèse du diagnostic	328
7.1 : L'outil de production et les indicateurs financiers.....	328
7.2 : Les produits.....	328
7.3 : Les éléments d'appréciation des produits en termes réglementaires.....	328
7.4 : Le degré de préparation à l'export de Maghreb Emballage	328
8: Recommandations.....	329
<u>CONCLUSION DU CHAPITRE I</u>	330

**CHAPITRE II : Cas pratique ayant trait à l'entreprise portuaire
de Mostaganem(EPM)**331

1 : problématique et démarche retenue.....	331
2: La stratégie est source de performance pour l'EPM.....	333
2.1 : Présentation succincte de l'entreprise portuaire de Mostaganem (EPM)	333
2.2 La stratégie permet de saisir les opportunités et de se protéger contre les menaces	
2.3: La logistique externe de L'EPM.....	336
2.4 : Les menaces et les opportunités de L'EPM.....	336
3: La stratégie permet de s'appuyer sur les forces de l'entreprise et de pallier ses faiblesses.....	337
3.1 : L'analyse des ressources humaines de L'EPM.....	337
3.2 : Principales recommandations en matière de ressources humaines au niveau de L'EPM.....	338
3.3 : Analyse de la logistique interne de L'EPM pour un avantage concurrentiel.....	339

<u>4</u> : Quelques recommandations proposées à la direction générale afférentes aux fonctions suivantes : approvisionnements et opérations techniques de L'EPM.....	340
<u>5</u> : L'avantage concurrentiel par les coûts.....	341
5.1 : La problématique de L'EPM.....	342
5.2 : Les commentaires.....	343
5.3: La stratégie de domination par les coûts a t-elle eu les effets escomptés ?.....	346
5.4 : Principales recommandations.....	346
5.5: La différenciation et la chaîne de valeur au sein de L'EPM.....	348
<u>6</u> : Questionnaire et conclusion sur le sondage effectué au sein de l'EPM.....	349
6.1 : Méthodologie.....	349
6.2: Le sondage.....	350
6.3: Appréciation des indicateurs.....	350
6.4: Le questionnaire en question.....	352
6.5 : Conclusion générale sur le sondage organisé au sein de L'EPM.....	355
<u>7</u> : L'EPM peut elle conserver l'avantage concurrentiel face à la concurrence des ports Maghrebins : Tanger Med (Maroc) et Enfidha (Tunisie) et des autres ports Algériens.....	356
7.1 : Quels sont les ressorts de la conservation de l'avantage concurrentiel ?.....	356
<u>8</u> : Recommandations générales.....	357
8.1 : Comment L'EPM peut-elle préserver son avantage afférent aux tarifs portuaires ?.....	358
<u>CONCLUSION DU CHAPITRE II</u>	359
<u>CHAPITRE III</u> : Cas pratique ayant trait aux stratégies relationnelles dans le cadre de la relation banque-entreprise en Algérie : Exemple de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) (Agence principale D'Oran)	360
<u>1</u> : Problématique.....	361
<u>2</u> : Démarche suivie.....	361
<u>3</u> : Le questionnaire afférent aux attitudes et attentes des clients au niveau de la BADR D'Oran	361
<u>4</u> : Résultat et analyse du questionnaire.....	363
<u>5</u> : recommandations.	365
<u>CONCLUSION DU CHAPITRE III</u>	365
<u>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE</u>	366
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	367
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	374
<u>TABLE DES MATIERES</u>	379

