

UNIVERSITE D'ALGER 3

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

OPTION : ANALYSE ECONOMIQUE

THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES

Thème

**IMPACT DE LA MISE A NIVEAU SUR LA COMPETITIVITE
DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE**

PREPAREE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT LE 04 DECEMBRE 2017

Par

MAOUCHE Ahmed

Sous la direction du Professeur TOUAHAR Touhami Mohamed

Membres du jury

- | | |
|--|------------|
| - KOUDRI Ahmed, professeur (université d'Alger) | Président |
| - TOUAHAR T.M., professeur (université d'Alger) | Rapporteur |
| - KHENNICHE Idir, maitre de conférences A (U. d'Alger) | Membre |
| - HAMADOUCHE, professeur (université d'Alger) | Membre |
| - HAMIDOUCHE M'hamed, professeur (U.de K.miliana) | Membre |
| - BOUFEDJI Abdelwahab, maitre de conf. A (U.Boumerdes) | Membre |

Remerciements

Au terme de ces années de recherche, mes premiers remerciements s'adressent au professeur TOUAHAR Touhami Mohamed, mon directeur de thèse, qui m'a apporté un précieux soutien dans ce travail, en s'avérant toujours disponible.

Sa contribution m'a permis de structurer cette thèse et de progresser tout au long de sa préparation.

Je lui exprime toute ma gratitude pour la confiance et les responsabilités qu'il m'a accordées.

Je remercie particulièrement Monsieur KOUDRI Ahmed pour l'honneur qu'il m'a fait en présidant le jury chargé d'évaluer mon travail.

Je remercie Messieurs les membres du jury pour leur précieuse appréciation de mon travail.

Je remercie, enfin, tous ceux qui m'ont aidé à accéder à la documentation et à l'obtention des informations relatives au cas pratique qui est traité dans cette thèse.

Dédicaces

Je dédie cette thèse, en premier lieu, à la mémoire de ma chère défunte mère KHADIDJA qui est partie trop tôt ; elle qui a opté pour la poursuite de mes études au moment où les moyens de la famille ne la permettaient guère.

Je la dédie à mon cher père Hadj MOHAMED qui, au sommet de ses 92 ans et malgré ses handicaps physiques, se montre encore et lucidement fier de tout ce qui a trait à la réussite honnête.

Je dédie cette thèse à ma chère femme DALILA qui m'a toujours aidé et encouragé, avec fierté, dans mes responsabilités et mes travaux intellectuels.

Je la dédie à mes chers enfants FATHI, LINA, MOHAMED, AMIR et AHLEM à qui j'ai voulu montrer, à travers la soutenance de cette thèse, aujourd'hui, en pleine retraite, l'importance de la science et du travail intellectuel.

Je la dédie à mon cher gendre AMINE et à mes chères brus HOUDA et ASMA qui apprécient certainement à sa juste valeur cette initiative ; étant tous les trois diplômés universitaires.

Je la dédie à mon cher petit fils IYAD et à ma chère petite fille YARA qui ont vu le jour pendant ces années de préparation de cette thèse.

Je la dédie, enfin, à la mémoire de mes beaux-parents Hadj El Bachir et Hadja Oumennoun.

SOMMAIRE GENERAL

INTRODUCTION GENERALE	01
------------------------------------	-----------

PREMIERE PARTIE

CONCEPTS ET ASPECTS THEORIQUES DE LA MISE A NIVEAU ET DE LA COMPETITIVITE D'UNE ENTREPRISE ECONOMIQUE	11
--	-----------

<u>CHAPITRE PREMIER</u> : L'ENTREPRISE ECONOMIQUE. IMPORTANCE, COMPETITIVITE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE	13
--	-----------

<u>Section I</u> : L'entreprise économique	15
--	----

<u>Sous-section 1</u> : Classification, objectifs et fonctionnement de l'entreprise économique	15
---	----

<u>Sous-section 2</u> : organisation et management de l'entreprise économique.....	22
---	----

<u>Section II</u> : Définition et composantes de la compétitivité économique.....	25
---	----

<u>Sous-section 1</u> : définition du concept de compétitivité économique	25
--	----

<u>Sous-section 2</u> : composantes de la compétitivité économique	33
--	----

<u>Section III</u> : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME)	50
--	----

<u>Sous-section 1</u> : Définition et place des PME dans le développement économique	50
---	----

<u>Sous-section 2</u> : Conditions d'amélioration de la compétitivité des PME.....	61
--	----

<u>Section IV</u> : Veille et intelligence économiques, facteurs de compétitivité.....	67
--	----

<u>Sous-section 1</u> : veille stratégique et intelligence compétitive.....	69
---	----

<u>Sous-section 2</u> : impact de la veille et de l'intelligence économiques sur la compétitivité de l'entreprise économique	78
---	----

<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE	81
--	-----------

<u>Section I</u> : mise à niveau de l'entreprise économique : définition, objectifs et diagnostic.....	84
---	----

<u>Sous-section 1</u> : définition et objectifs de la mise à niveau.....	84
--	----

<u>Sous-section 2</u> : Le diagnostic, préalable à la mise à niveau de l'entreprise.....	89
---	----

<u>Section IV</u> : mise à niveau de l'entreprise économique algérienne : évaluations, impact sur sa compétitivité et perspectives	207
<u>Sous-section 1</u> : évaluation des résultats des programmes de mise à niveau de l'entreprise algérienne et impact sur sa compétitivité	207
<u>Sous-section 2</u> : Analyses et perspectives relatives à la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne	215
<u>CHAPITRE QUATRIEME</u> : ETUDE DE CAS PRATIQUE DE MISE A NIVEAU D'UNE ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE. L'ENTREPRISE PUBLIQUE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES -ENIE- SIDI-BELABBES	221
<u>Section I</u> : présentation de l'entreprise ENIE.....	223
<u>Section II</u> : caractéristiques et contexte international du marché de l'électronique	225
<u>Sous-section 1</u> : caractéristiques du marché de l'électronique	225
<u>Sous-section 2</u> : contexte international et benchmarking de l'électronique grand public (EGP)	228
<u>Section III</u> : Mise à niveau de l'entreprise ENIE	231
<u>Sous-section 1</u> : situation technico-économique de l'ENIE.....	231
<u>Sous-section 2</u> : programmes de mise à niveau de l'ENIE.....	238
<u>Section IV</u> : impact de la mise à niveau de l'ENIE sur sa compétitivité et recommandations.....	245
CONCLUSION GENERALE	247
BIBLIOGRAPHIE	253
ANNEXE : Mesures législatives de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne	267
ABREVIATIONS ET SIGLES UTILISES :	280

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

<u>Schéma n° 01</u> : Différents déterminants de la compétitivité	32
<u>Schéma n° 02</u> : Evolution de l'approche organisationnelle.....	44
<u>Tableau n° 01</u> : Critères de définition des entreprises par la commission européenne.....	50
<u>Tableau n° 02</u> : Critères de définition des PME selon la loi du 12 décembre 2001 portant orientation sur la promotion de la PME.....	51
<u>Tableau n° 03</u> : Investissement direct étranger des dix premiers pays.....	111
<u>Tableau n° 04</u> : Principaux ratios économiques de l'industrie algérienne pour la période 1963 à 1986	176
<u>Tableau n° 05</u> : Principaux ratios économiques de l'industrie algérienne pour la période 1987 à 1999	178
<u>Tableau n° 06</u> : Principaux ratios économiques de l'industrie algérienne pour la période 2000 à 2015	179
<u>Tableau n° 07</u> : Evolution du nombre de PME en Algérie.....	195
<u>Tableau n° 08</u> : Evolution des effectifs des PME en Algérie.....	196
<u>Graphique</u> : Importations de marchandises entre 2008 et 2015	213
<u>Tableau n° 09</u> : Principaux agrégats de gestion 2015 et évolutions par rapport à 2012	245

INTRODUCTION GENERALE

La thèse que nous présentons traite de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne et de son impact sur la compétitivité de celle-ci dans le cadre de la mondialisation et, donc, du passage à l'économie de marché.

Le contenu de cette thèse s'inspire du fait que l'exigence, pour un pays comme l'Algérie, de s'intégrer dans l'économie mondiale, passe nécessairement par l'instauration d'une économie de marché concurrentielle; d'où l'importance d'une mise à niveau de ses entreprises économiques pour les rendre compétitives.

En effet, "la mondialisation passe par une diminution des barrières commerciales, une accélération des opportunités d'affaires et une concurrence croissante. Les échanges internationaux changent. Les accords commerciaux entre les pays éliminent les barrières à l'entrée sur les marchés. Le résultat est ce processus d'intégration croissante et de mondialisation. Désormais, un nombre croissant d'entreprises est à la recherche de marchés plus vastes, pour réaliser des économies d'échelle, développer de nouveaux produits, réduire les coûts de production, conquérir de nouveaux marchés"¹.

Dans ce nouveau contexte mondial, la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne apparaît comme une nécessité dictée par les besoins de compétitivité.

La mise en œuvre de programmes de mise à niveau d'entreprises économiques dans des pays qui présentent des structures de production et des niveaux de développement économique différents, parfois très éloignés, invite à plusieurs réflexions; d'où l'intérêt de cette étude. Celle-ci vise à esquisser une analyse des différentes voies et possibilités de mise à niveau afin d'étudier leur impact sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises économiques ainsi que leur contribution dans le développement national.

La contrainte de départ, base de notre étude, est cette incitation des entreprises d'un pays, comme l'Algérie, à leur insertion effective dans le nouveau contexte économique mondial; d'où ce dispositif de mise à niveau qui vise à moderniser les systèmes de gestion et d'informations, à promouvoir la compétitivité industrielle et à encourager la production locale. On ne peut pas aborder le paradigme de l'intégration nationale sans passer par la compétitivité des entreprises, car, au fond, c'est celle-ci qui commandera la stratégie d'intégration; voire même le développement de l'économie nationale.

¹ YUCEFI Rachid HADJAR A. et BERRAHO H.M. : «L'évaluation de la mise à niveau des PME en Algérie». Laboratoire POIDEX université de Mostaganem/mars 2013. P.3

"L'évolution rapide des technologies, la pression d'une concurrence multiforme et mondiale rendant nécessaire la recherche constante d'une meilleure compétitivité, les changements dans les comportements des consommateurs sont autant de facteurs qui conduisent à adapter en permanence les structures de production"¹ et de toutes les autres fonctions de l'entreprise.

La problématique de notre thèse correspond à cette préoccupation macro-économique majeure car, ce n'est pas sans inquiétudes que de nombreux pays en développement voient s'ouvrir cette ère économique caractérisée par la mondialisation des échanges.

Bien que les concepts de mise à niveau et de compétitivité soient assez récents dans la littérature économique (après la moitié du vingtième siècle) et que, relativement, peu de théoriciens se sont focalisés sur leur explication, le lien et la relation de causalité entre les deux concepts est toujours démontrée.

Par ailleurs, la préoccupation se rapportant à la compétitivité de l'entreprise, bien que non affichée en tant que telle, remonte à très longtemps à travers les théories se rapportant à la concurrence, aux coûts et avantages comparatifs, au marché etc..., traités par différents auteurs depuis A. Smith et D. Ricardo, que nous retrouverons tout au long de notre étude vu qu'elles en constituent la base.

La globalisation n'est pas un état donné et stable de l'économie mondiale mais un phénomène dynamique en perpétuel changement, renforçant toujours davantage l'interdépendance des économies nationales et élargissant et intensifiant la concurrence à l'échelle du monde.

Cette concurrence entraîne une confrontation des marchés internationaux qui constitue, pour les pays en développement, à la fois une opportunité et un défi : une opportunité de croissance, en permettant aux pays d'avoir accès à de nouveaux marchés et d'attirer des flux d'investissements directs étrangers; mais également le risque, pour des pays insuffisamment préparés à l'ouverture et incapables de mettre à niveau leur secteur productif, de rester à l'écart des flux d'échanges et d'accumuler un retard irrattrapable.

¹ VIET C. : Accompagnement des mutations économiques, Liaisons sociales.
Document n°15/2003-W, février/2003. P.04

La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont matérialisées principalement pour la plupart des pays en développement par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels régionaux et/ou intra régionaux; comme c'est le cas des accords d'association de l'Algérie avec l'union européenne.

Le nouveau contexte de libéralisation de l'économie et de mondialisation est marqué par des mutations rapides, profondes et complexes dans le sens que "la mondialisation désigne tout d'abord la convergence des marchés dans le monde entier sous l'effet des stratégies de plus en plus globalisées des firmes multinationales qui tendent à vendre partout et de la même manière le même produit ne s'adaptant à regret aux spécificités nationales"¹ .

Les pays en développement n'étant pas compétitifs, leur intégration dans l'économie mondiale est ainsi rendue difficile. La problématique qui se pose à eux est alors de parvenir à en tirer des bénéfices et, continuer à croire en un rattrapage socio-économique, aussi lointain et difficile soit-il, ou bien échouer et les écarts se creuseront davantage. Il s'agit donc pour ces pays en développement, comme l'Algérie, de dynamiser et de moderniser au plus vite leurs secteurs productifs afin de rendre leurs productions compétitives. Des actions de modernisation de leurs économies sont alors nécessaires. Ces actions demandent à la fois une volonté politique assise sur une «vision» à moyen terme de l'économie, un environnement propice à l'entreprise et à l'investissement, un renforcement des secteurs productifs par des mises à niveau des entreprises.

Dans des économies dirigées, donc protégées, comme ce fut le cas pour l'Algérie, l'entreprise économique n'est pas soumise à des règles de gestion nécessitant l'exigence d'un management de haut niveau. La survie de l'entreprise est, donc, dans la plupart des cas, le résultat d'un protectionnisme garantissant le marché.

"Avec l'avènement de la mondialisation, des glissements tectoniques sont en cours à travers le monde. Le socialisme s'est effondré partout où l'on en a tâté. L'Etat-providence titube en Europe et en Amérique"².

¹ BOYER R. : Les mots et la réalité. In La mondialisation au-delà des mythes. Edit. La découverte, Paris/2000. P.15

² SAVAS E.S. : Privatisation et partenariats public-privé. Edit. Nouveaux Horizons Paris/2000. P.3

Le nouveau contexte met les pays en développement face à l'impératif de la mise à niveau de leur environnement économique, financier, réglementaire et social; ainsi que de leur système de production et de leur tissu industriel pour garantir la compétitivité de leurs entreprises.

C'est d'ailleurs dans ce nouvel environnement en mutation permanente, et à la requête de plusieurs pays, que l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a développé un programme d'assistance technique, de restructuration et de mise à niveau pour préparer et adapter les industries et leurs environnements au nouveau contexte de mondialisation qui se caractérise par une compétition exacerbée¹.

Les études menées par l'ONUDI dans les pays en développement mettent clairement en évidence deux séries de handicaps. Les uns liés à l'environnement industriel immédiat. Les autres aux systèmes et méthodes de gestion au niveau des entreprises.

Notre étude traite de ces éléments et tente d'apporter, au vu des aspects théoriques qui sont examinés, des propositions concrètes en matière de mise à niveau, dans son ensemble, de l'entreprise économique algérienne car, dans la pratique, en dépit des multiples réformes introduites, dans le cadre des programmes d'ajustements structurels mis en œuvre par la banque mondiale et le fonds monétaire international, l'environnement industriel comporte, encore, des obstacles qui ne permettent pas l'amélioration de la compétitivité de celle-ci (l'entreprise économique algérienne).

Aussi, notre étude traite de plusieurs volets en rapport avec :

- la promotion de la modernisation de l'environnement de l'entreprise économique,
- la promotion d'industries compétitives, adaptées aux conditions de la concurrence,
- la proposition de restructurations, méthodes et outils pratiques pour aborder la mondialisation.

¹ ONUDI : Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle. Rédigé par Dr Mohamed Lamine Dhaoui. Vienne/2002

Plusieurs expériences d'ajustement et de restructuration industrielle sont réussies par des pays comme le Chili, la Corée du Sud, le Mexique, le Portugal ou la Turquie. Les enseignements qui se dégagent de ces expériences portent principalement sur l'importance des mesures de sauvegarde et d'accompagnement arrêtées en étroite concertation avec les opérateurs directement concernés et réalisées avant et durant la mise en œuvre des programmes d'ajustement et de restructuration industrielle.

En Algérie, la maîtrise des nouvelles technologies et les principes du management moderne leur faisant défaut, les entreprises économiques accusent un retard par rapport à leurs concurrents; pendant qu'elles doivent faire face à l'ouverture de leur marché national et à l'exacerbation de la concurrence qui en découle.

C'est dans ce nouveau contexte économique international, imposant de nouvelles formes d'exploitation et de management, que se pose, alors, la problématique de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne.

Mesurer l'impact d'une mise à niveau de l'entreprise économique algérienne pour la rendre compétitive et lui permettre d'acquérir un avantage comparatif, avec tous les événements imposés par l'environnement, est donc la problématique qui est posée dans le cadre de cette thèse.

Cette problématique de la compétitivité de l'entreprise économique algérienne est traitée par plusieurs études¹ dont la plus récente ressort dans la thèse de doctorat soutenue en 2015 par S. Ghomari portant sur «l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes»; cependant, les analyses relatives aux résultats obtenus après la concrétisation de ces programmes de mise à niveau et surtout à leur impact sur la compétitivité de l'entreprise économique algérienne sont, elles, relativement rares; alors que ce sont ces éléments qui sont les plus significatifs.

- ¹. BOIDIN M. et GILLE P. : analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes. EDPME, Alger/2006
- . BOUKRIF M. et MADAOU M. : les PME algériennes à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises. Edit. l'Harmattan, Paris/2009
- . TOUBACHE A. et LAHLOU C. : la mise à niveau des entreprises : attentes, résultats et perspectives. Edit. OPU/2009
- . BENNACEUR S. : Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : cas de l'Algérie...Research n° FEM31-05/2007
- . AZOUAOU L. : La politique de mise à niveau des PME/PMI algériennes : objectifs, bilan et perspectives; thèse de doctorat/2011
- . OUKACI née LACEB D. : Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché. Thèse de doctorat en sc. économique soutenue en 2014.

En effet, l'impact sur la compétitivité obtenu après la concrétisation de l'opération de mise à niveau retenue devrait permettre de vérifier si les actions et méthodes engagées et l'option retenue sont opportunes pour, le cas échéant, les poursuivre ou à défaut, les corriger et, adopter, éventuellement, de nouvelles options et c'est la démarche que nous développons dans notre thèse.

Notre thèse ne se limite pas à la seule évaluation de l'impact des actions de mise à niveau déjà concrétisées sur la compétitivité de l'entreprise algérienne. Elle porte, en plus, sur la recherche des options optimales de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne pour lui garantir la compétitivité dont elle a besoin pour survivre face à l'ouverture du marché. Cette démarche nous amène à ne pas nous limiter à la seule mesure de l'impact de ce qui a déjà été concrétisé en matière de mise à niveau sur la compétitivité de l'entreprise économique algérienne; mais à aller au-delà de cette limite et tenter de répondre à la question de savoir si l'option à adopter en matière de mise à niveau de l'entreprise algérienne doit être unique et uniforme ou si, au contraire, plusieurs options peuvent lui être appliquées, pour lui assurer la meilleure compétitivité; et ce, en rapport avec des recherches théoriques effectuées et des cas pratiques vécus tant au niveau international que national.

Les hypothèses retenues dans cette étude, inspirées de la problématique ci-dessus posée, se rapportent aux options possibles de mise à niveau en procédant, à chaque fois, à l'analyse et à la mesure de leur impact sur la compétitivité de l'entreprise économique algérienne.

Les principales options examinées par rapport à ces hypothèses sont comme suit.

- L'option portant sur la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne par des moyens internes classiques tels que les plans de redressement interne et les restructurations organiques.
- L'option portant sur le recours au partenariat national public-privé entre les entreprises publiques et les entreprises privées; ce qui pourrait participer à renforcer les capacités de financement des premières citées et faire profiter les secondes de moyens technologiques ; contribuant ainsi à créer une synergie pour leur mise à niveau.
- L'option portant sur le partenariat micro-économique international comme solution privilégiée ; voire indispensable, dans certains cas, à la mise à niveau de l'entreprise économique nationale.

L'objectif principal de cette thèse est de contribuer à enrichir les recherches qui visent à résoudre la problématique de la compétitivité de l'entreprise économique algérienne dans le cadre de la mondialisation.

Il s'agit, donc, d'engager une réflexion scientifique sur le thème de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne et son impact sur sa compétitivité; et ce en vue d'en assurer la sauvegarde. Il s'agira, aussi, de rechercher les voies et moyens susceptibles d'impulser à l'entreprise algérienne, dans le contexte de la mondialisation, un mode de gestion adapté aux exigences de l'économie de marché lui assurant l'efficacité indispensable à la garantie de la compétitivité nécessaire à son maintien et à son développement face à la concurrence internationale.

Cette étude vise à contribuer au débat scientifique engagé autour du thème de la compétitivité de l'entreprise économique algérienne qui constitue, dans la phase de sa transition vers l'économie de marché, une préoccupation importante en raison de ses effets sur toute l'économie nationale.

"La dynamique de gestion des activités des entreprises économiques; publiques notamment, ne peut être que ce sentiment de compréhension (consensus) et cette volonté de réussir, que les hommes de "talent" animés surtout par l'esprit de progrès doivent s'impliquer dans les nouvelles relations de la mondialisation de l'économie"¹. L'un des objectifs est de faire occuper à ce sujet une place privilégiée dans la réflexion et la recherche scientifiques économiques.

En effet, au vu des expériences vécues par des économies qui émergent à l'échelle internationale, un débat scientifique de haut niveau sur la question de la compétitivité de l'entreprise économique algérienne est donc nécessaire; voire indispensable, au plan économique et de la gestion, car, en définitive, comme cela ressort à travers la problématique posée, c'est l'efficacité de l'entreprise qui est recherchée et cela relève, en priorité, du domaine économique et de la gestion.

¹ MEZAACHE Ali Dr.: L'entreprise publique algérienne et les nouvelles réformes économiques : éléments d'analyse d'une nouvelle dynamique de gestion. Thèse de doctorat d'Etat es-sciences économiques /1998-1999. P.28.

Cette contribution, motivée par le souci d'enrichir le débat relatif à la compétitivité de l'entreprise économique algérienne, peut aider à approfondir la réflexion scientifique dans le domaine économique et de la gestion se rapportant à ce sujet.

Pour répondre à la problématique posée en faisant émerger les solutions de sa mise à niveau qui se dégagent, nous adoptons, dans cette thèse, une méthodologie qui traitera des aspects théoriques, des expériences internationales et nationales en rapport avec le thème en question et d'un cas pratique de tentative de mise à niveau d'une entreprise économique algérienne.

Nous accordons une attention particulière à la petite et moyenne entreprise car, comme nous le verrons, à travers les expériences internationales, elle peut jouer un rôle moteur dans le développement économique d'un pays.

Le management de l'entreprise, outil important de gestion, est au cœur de notre étude, en tant qu'outil des sciences de gestion, en raison du rapport étroit qui le lie à l'amélioration des conditions d'exploitation de l'entreprise et donc à sa compétitivité.

Une section complète est consacrée à la mise à niveau du management et des ressources humaines dont la bonne gestion constitue l'une des principales conditions d'adaptation et de réussite d'une entreprise.

Des recherches scientifiques approfondies sont engagées dans les domaines de l'économie et de la gestion afin de contribuer aux orientations nécessaires en matière de choix des politiques à mener en matière de mise à niveau d'une entreprise économique afin de la rendre compétitive.

Afin de structurer le travail accompli dans le cadre de la préparation de notre thèse, deux parties distinctes permettent d'analyser ; d'une part, les aspects théoriques, et, d'autre part, la réalité de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne.

Ces deux parties comprennent quatre chapitres qui s'articulent les uns aux autres suivant une logique claire et bien problématisée.

Notre thèse est organisée de telle sorte que ces chapitres puissent être lus de manière indépendante mais également comme un ensemble cohérent.

Elle suit également, dans son ensemble, un fil conducteur basé sur la détermination et la pondération du rôle de la mise à niveau de l'entreprise économique sur sa compétitivité.

La première partie, constituée de deux chapitres, traite des aspects théoriques en rapport avec les deux principales composantes, objet de notre étude, à savoir : la compétitivité et la mise à niveau de l'entreprise économique.

Les aspects théoriques d'autres facteurs influents, en rapport avec notre étude, tels que la mondialisation, le management, les ressources humaines, l'intelligence économique... y sont aussi traités.

Des sections y sont consacrées à l'intelligence économique, à la présentation d'expériences nationales et internationales de mise à niveau des entreprises et au rôle que peut jouer l'investissement étranger dans ce cadre.

La deuxième partie porte, à travers deux chapitres aussi, sur la réalité de la mise à niveau en Algérie, avec le traitement d'un cas concret de mise à niveau d'une entreprise économique algérienne.

Des programmes de mise à niveau lancés en Algérie sont présentés et examinés en procédant à une évaluation de leur degré de réussite et à en mesurant leur impact sur la compétitivité des entreprises économiques.

Les perspectives et les conditions de réussite de la compétitivité de l'entreprise algérienne sont également traitées dans cette seconde partie.

Notre étude se penche sur la compréhension et sur l'explication des liens qui existent entre les principales notions, objet de notre thèse tout en y évoquant les impacts possibles de l'environnement économique; voire politique au niveau micro-économique ainsi que l'enjeu mondial au niveau macroéconomique des pays en développement.

La conclusion résume l'idée directrice de cette thèse. Elle constitue une réponse à la problématique posée dans notre thèse en rapport avec les hypothèses retenues. Elle présente, enfin, les principales recommandations relatives à la préoccupation portant sur la compétitivité de l'entreprise économique algérienne.

Une publication intitulée "mise a niveau de l'entreprise économique algérienne : proposition d'options" a été effectuée à partir des travaux de cette thèse, au mois de juin 2016, dans la revue académique MÂAREF de l'université Akli Mohand Oulhadj de Bouira (publication n° 20, 2^{ème} partie).

PREMIERE PARTIE

CONCEPTS ET ASPECTS THEORIQUES DE LA MISE A NIVEAU ET DE LA COMPETITIVITE D'UNE ENTREPRISE ECONOMIQUE

La première partie de cette thèse, consacrée aux concepts et aspects théoriques de la mise à niveau et de la compétitivité d'une entreprise économique, est constituée de deux chapitres, composés, chacun, de quatre sections ; comme suit.

**CHAPITRE PREMIER : L'ENTREPRISE ECONOMIQUE.
IMPORTANCE, COMPETITIVITE
ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE**

- Section I : L'entreprise économique
- Section II : Définition et composantes de la compétitivité économique
- Section III : Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME)
- Section IV : Veille et intelligence économiques, facteurs de compétitivité

CHAPITRE DEUXIEME : MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE

Section I : mise à niveau de l'entreprise économique : définition, objectifs et diagnostic

Section II : mise à niveau de l'entreprise économique : options

Section III : expériences de partenariat micro-économique international

Section IV : mise à niveau du management et des ressources humaines

CHAPITRE PREMIER

L'ENTREPRISE ECONOMIQUE. IMPORTANCE, COMPETITIVITE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUE

INTRODUCTION

Une entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels (services) et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole) avec un objectif de rentabilité.

C'est une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie et/ou en politiques et plans d'action, dans le but de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers. Elle exerce son activité en tenant compte d'un contexte précis auquel elle doit s'adapter. Aucune entreprise (même celle qui n'a pas de finalité lucrative et ne vise pas la recherche d'un profit à partager) ne peut s'exempter de l'équilibre entre le niveau de ses revenus et de ses charges.

L'entreprise est une réalité socio-économique (un projet, un lieu de décision et de gestion économique). Elle n'a « stricto sensu » aucune consistance ni réalité juridiques. L'Entreprise doit opter pour une ou des formes juridiques qu'elle revêt nécessairement pour exister et se développer au plan légal (entreprise individuelle, EURL, société civile ou commerciale, société coopérative, etc..).

Cette forme juridique est associée à une identification distinctive et non ambiguë. Lorsqu'il s'agit d'une société, cet enregistrement lui confère la personnalité morale et un statut juridique dont la forme dépend de l'objet social de la société, du nombre des apporteurs de capitaux, du montant des capitaux engagés, ainsi que du cadre législatif et réglementaire en vigueur.

L'exercice de l'activité de l'entreprise peut également faire l'objet, dans le cadre des législations en vigueur, d'une autorisation préalable délivrée à titre permanent ou révisable (exemples des activités de banque, assurance, pharmacie, etc..).

En définitive, l'entreprise est une "unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché"¹. Autrement dit, il y a entreprise dès que des personnes mobilisent leur talent et leur énergie, rassemblent des moyens matériels et de l'argent pour apporter un produit ou un service à des clients.

¹ Définition de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (français)

SECTION I : IMPORTANCE DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE

Sous-section 1 : Fonction, classification, objectifs et fonctionnement de l'entreprise économique

Bien que la finalité et les objectifs soient, en définitive, les mêmes, l'entreprise est définie différemment.

"En économie, l'entreprise est traditionnellement définie comme étant une organisation économique, de forme juridique déterminée, réunissant des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché pour réaliser un profit. En droit, l'entreprise est définie comme la réunion des moyens matériels et humains coordonnés et organisés en vue de la réalisation d'un objectif économique déterminé"¹. "L'entreprise est la combinaison d'un ensemble de facteurs, agencés en vue de produire et d'échanger des biens et des services avec d'autres agents économiques"². "L'entreprise est une forme de production par laquelle, au sein d'un même patrimoine, on combine les prix des divers facteurs de production apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence entre deux séries de prix"³.

"L'entreprise est en effet tout à la fois :

- Un agent de production qui convertit de façon efficiente et compétitive des entrants en produits vendus ;
- Une structure sociale à organiser et à réguler ;
- Une institution politique, c'est-à-dire une unité politique à l'égard du système global et un espace politique où s'expriment des débats, des conflits, des enjeux et, en définitive, des rationalités différentes"⁴

Pour l'INSEE^(*), une entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché

¹ NORIGEON Philippe : Les fonctions de l'entreprise P.5

² BOUKHEZAR A. et CONSO P. : La gestion financière. Edit. OPU-Alger/Bordas-Paris/1984 P.5

³ BARRE R. : «Economie politique», PUF-Thémis, 4e éd./1961. P.360

⁴ JARNIOU P. : L'entreprise comme système politique PUF-Paris/1981 ;
cité par a.ch.MARTINET dans stratégie P. 279

^(*) INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (France)

Une entreprise est dirigée et contrôlée selon des règles préétablies en fonction de son statut. Déjà en 1932, on parlait de «révolution managériale» où "le développement de la grande société par actions et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires tend à entraîner la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise ; le pouvoir de décision passe alors des actionnaires aux managers. C'est à partir de là que va être posée la question centrale de la gouvernance d'entreprise, qui est revenue sur le devant de la scène depuis une vingtaine d'années"¹.

A- Fonction et classification d'une entreprise économique

"La fonction d'entreprise n'a de signification que dans le cadre de l'environnement complexe dans lequel elle évolue. Elle n'est qu'un sous-système général formé par l'ensemble des relations économiques et financières, d'une part ; et des relations sociales, d'autre part ; qui lient l'ensemble des agents. L'analyse de la fonction d'entreprise peut être menée dans des optiques différentes selon que l'on privilégie les activités de production et de distribution de biens et des services ou selon qu'on met l'accent sur les relations humaines... L'entreprise est caractérisée par la détention d'un capital (somme des facteurs économiques), la mise en œuvre d'une fonction de production de biens ou de services et la participation à un processus d'échanges (achats et ventes)"².

Les formes juridiques les plus connues d'une entreprise sont :

- ✓ les sociétés, lorsque l'entreprise est portée par plusieurs associés : société anonyme, société par actions, société à responsabilité limitée...
- ✓ les structures individuelles, lorsque l'entreprise est portée par un individu seul.

L'entrepreneur est avant tout un individu qui anticipe un besoin, assemble et organise les outils et les compétences nécessaires pour satisfaire ce besoin. Ce faisant, il prend le risque que ce besoin ne se matérialise pas ou que les moyens qu'il a mis en place pour le satisfaire se révèlent inadéquats.

Le terme "entrepreneur" fait appel à des notions de création et d'innovation, et se distingue donc de celui de chef d'entreprise.

¹ BERLE A. et MEANS G. : L'entreprise moderne et la propriété privée/1932.

² BOUKHEZAR A. et CONSO P. : La gestion financière. Edit. OPU-Alger/Bordas-Paris/1984 P.5/6

Pourtant, ces deux termes bien que relevant de réalités différentes, caractérisent souvent les mêmes personnes : un entrepreneur est un chef d'entreprise, s'il pilote lui-même son projet. Un chef d'entreprise peut être qualifié d'"entrepreneur" de par les objectifs de sa fonction.

Pour Joseph Schumpeter¹, "L'entrepreneur est d'abord un innovateur, c'est-à-dire « l'homme des combinaisons nouvelles".

Historiquement, l'entrepreneur est un intermédiaire, un courtier en travail : on lui passe des commandes fermes de biens ou de services, il recherche les ouvriers qui vont produire chacun une partie de cette commande et il s'assure de la bonne livraison. Ceci dans un contexte où la division du travail est trop peu marquée, où les ouvriers travaillent à domicile, et disposent de leurs outils et machines.

Avant la révolution industrielle, un entrepreneur était surtout un «homme-orchestre» capable d'optimiser les besoins en capitaux et les ressources humaines pour mener une activité licite et profitable, les moyens de production et la force de travail n'étant pas encore regroupés au sein d'entreprise. Avec la révolution industrielle, les entrepreneurs changent, ils regroupent sur un même lieu de travail des machines et les ouvriers ; ce qui donne naissance aux entreprises au sens traditionnel. On voit alors émerger la figure de l'entrepreneur-chef d'entreprise.

"Au 19ème siècle, le célèbre économiste Jean-Baptiste Say (1767-1832) avait proposé une classification des industries en trois grands types : industrie agricole, industrie manufacturière et industrie commerciale. Aujourd'hui, l'une des typologies des activités économiques les plus usitées est celle de Colin Clark (économiste). Dans un ouvrage publié en 1941 intitulé « les conditions du progrès économique », Colin Clark découpe le système productif en trois grands secteurs d'activité"² :

- Le secteur primaire. Il s'agit de l'extraction des ressources de la terre via l'agriculture, la pêche, l'exploitation forestière ou minière.
- Le secteur secondaire. Il s'agit d'activités liées à la transformation des matières premières issues du secteur primaire (bâtiments et travaux publics, électroménager, aéronautique...).
- Le secteur tertiaire. Il regroupe toutes les activités économiques qui ne font pas partie du secteur primaire et secondaire. Il s'agit d'activités marchandes (vente de produit) et d'activités non marchandes (vente de services, non échangeables).

¹ SCHUMPETER J. : Economiste autrichien (1883-1950) connu pour ses théories sur les fluctuations.

² NORIGEON Philippe : Les fonctions de l'entreprise P.18

Par-delà cette classification classique, des auteurs distinguent un secteur quaternaire (recherche, développement et information).

La commission européenne classe, en 2011, les entreprises comme suit.

- Les micro-entreprises. Sous-catégorie des toutes petites entreprises (TPE) définie par un chiffre d'affaire inférieur à 81 500 euros pour celles réalisant des opérations d'achat-vente et à 32 600 euros pour les autres.
- Les très petites entreprises (TPE). Entreprises de moins de 10 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 2 millions d'euros.
- Les petites et moyennes entreprises (PME) qui regroupent :
 - ✓ les petites entreprises employant entre 10 et 49 salariés avec soit un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions d'euros, soit un total du bilan inférieur à 10 millions d'euros ;
 - ✓ les moyennes entreprises employant entre 50 et 249 salariés avec soit un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros, soit un total du bilan inférieur à 43 millions d'euros ;
 - ✓ les grandes entreprises employant 250 salariés et plus ou ayant à la fois un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 50 millions d'euros par an et un total du bilan supérieur ou égal à 43 millions d'euros ;
 - ✓ les groupes d'entreprises comportant une société mère et des filiales ;
 - ✓ l'entreprise étendue (ou en réseau, ou matricielle, ou virtuelle) comportant une entreprise pilote travaillant avec de nombreuses entreprises partenaires.

Les entreprises sont aussi classées par secteur et branche ou juridiquement.

B- Objectifs et fonctionnement de l'entreprise économique

Les objectifs sont l'expression des finalités d'entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. La formulation d'un objectif s'accompagne de la définition des moyens à mettre en œuvre. Un objectif traduit une volonté de modifier l'évolution naturelle, de l'entreprise et doit être atteint.

Avant tout, une entreprise cherche à dégager un bénéfice pour assurer son développement, c'est-à-dire grandir tout en luttant contre la concurrence.

La fixation d'objectifs incite l'entreprise à être plus dynamique, plus volontaire, mieux organisée. Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives. Les objectifs de l'entreprise sont divers. Ils peuvent être fixés à long ou à moyen terme (c'est-à-dire à plus d'un an) ou à court terme (à réaliser dans l'année).

On peut les classer en objectifs de rentabilité, de profit, de part de marché, de diversification, de productivité, d'innovation, de qualité, de prestige, de formation du personnel.

Les objectifs dépendent les uns des autres à un triple point de vue en premier lieu, une harmonisation doit être établie entre les différents objectifs de l'entreprise. Ainsi les objectifs de production doivent correspondre aux objectifs de vente.

L'entreprise ne poursuit pas un but unique mais presque toujours plusieurs buts. Entre eux, une hiérarchie peut exister, elle n'est pas toujours la même. Non seulement elle varie d'une entreprise à l'autre, mais elle varie aussi dans la même entreprise en raison des circonstances et des époques.

"Les entreprises ont des finalités et définissent des objectifs à atteindre. La notion de finalité fait référence au but principal de l'entreprise. Ce but est général et impersonnel (exemple : le développement et la croissance). La finalité est donc difficilement quantifiable. Les finalités sont de deux ordres : économique et sociales et sont de deux natures : externes et internes. Quant à la notion d'objectif, elle est plus concrète. Les objectifs doivent servir la finalité de l'entreprise (ex : augmenter les parts de marché de 20%). Ils sont donc quantifiables et donc évaluables et subordonnés à la finalité de l'entreprise. Les objectifs sont de deux ordres : à long terme et à court terme. Les objectifs à long terme sont nécessaires car les entreprises ne peuvent se cantonner à une politique à court terme de réaction à son environnement. Les entreprises à travers la fixation d'objectifs à long terme doivent tracer les grandes lignes, orientations d'avenir. Ils peuvent être externes et internes. Quant aux objectifs à court terme, ils répondent aux problèmes conjoncturels auxquels les entreprises sont confrontées. Ils constituent donc une réaction de l'entreprise à son environnement"¹.

Il reste que l'un des premiers buts de l'entreprise, résultant de la raison même de son existence, est le service des clients, la satisfaction de leurs besoins.

¹ NORIGEON Philippe : Les fonctions de l'entreprise P. 14

Par rapport aux différentes fonctions opérationnelles habituellement observées, on recense plusieurs objectifs :

- l'objectif de servir le marché, en produisant et distribuant des biens et services correspondant à une demande solvable. Aucune entreprise ne peut survivre sans en faire sa priorité, à moins d'être protégée et en dehors du champ de la concurrence (cas de certains services publics), ce qui, d'un point de vue purement économique, peut la conduire à consommer plus de ressources qu'elle ne présente d'utilité.
- L'objectif de maximiser le profit, c'est-à-dire extraire des bénéfices financiers en récoltant plus d'argent que ce qui est investi, notamment pour attirer les investisseurs institutionnels et les petits actionnaires.
- L'objectif de produire un excédent de trésorerie qui sera investi avec un plus grand profit dans le développement des activités.
- L'objectif de maximiser, selon le statut, l'utilité sociale (créer des emplois, contribuer au développement économique et social, améliorer la situation de la société) au sein des économies socialistes.
- L'objectif d'atteindre un but technique, comme la réalisation d'un ouvrage (tunnel, pont, route...), la fabrication d'un produit manufacturé, la conception et réalisation d'un service donnant satisfaction à un client.

Le fonctionnement de l'entreprise est inspiré de son statut juridique. Généralement, les actionnaires détiennent le capital de l'entreprise. Ils apportent ses fonds financiers et désignent les membres de sa direction. Ils perçoivent des dividendes et influent sur les décisions prises par le conseil d'administration.

La direction est, elle, composée de personnes chargées de la gestion des affaires de l'entreprise et du déploiement de sa stratégie, validée par les actionnaires. La rémunération des membres de la direction est, en général, formée d'un salaire, ainsi que d'une forme d'intéressement, souvent indexée à la performance de l'entreprise.

Les salariés sont en général composés de cadres et d'employés, chargés de l'exécution des processus commerciaux et de production en liaison avec les décisions de la direction ; et sous sa coordination. Ils perçoivent un salaire en contre partie de leur travail au sein de l'entreprise, sur la base d'une grille prédéfinie.

Certaines approches de l'entreprise reposent sur le principe que les trois catégories d'acteurs de l'entreprise privée (actionnaires, direction, salariés) sont porteuses d'intérêts divergents et elles opposent leurs intérêts. D'autres approches de l'entreprise reposent sur une vision systémique plus régulée et plus coopérative entre les trois catégories d'acteurs.

Dans ses travaux, l'auteur Alfred D. CHANDLER¹ compare l'entreprise économique moderne à "une institution complexe, fondée sur un système de coordination administrative de nature hiérarchique"¹. Il analyse les liens entre les changements dans la technologie et la concurrence et les transformations de l'entreprise et met en évidence l'importance des formes de propriété et de contrôle et des conditions de coopération entre agents pour expliquer la diversité des formes d'entreprises.

"Le mode d'organisation et de fonctionnement des entreprises repose sur certaines caractéristiques communes. Il est influencé par la stratégie, le métier, la taille, la maturité, l'histoire et la culture de l'organisation. L'activité d'une même entreprise est répartie au sein de diverses fonctions. Toute entreprise est organisée autour de deux pôles d'activité opérationnelle : la production et le commerce.

- La production regroupe l'ensemble des fonctions qui produisent les biens et les services que l'entreprise commercialise.
- Le commerce regroupe l'ensemble des fonctions qui commercialisent les biens et les services que l'entreprise produit"².

"On élargit souvent la gestion de la production aux achats et à la gestion physique des flux d'approvisionnement et de distribution, mais on doit prendre aussi en compte de nombreuses interfaces avec d'autres fonctions comme la vente, la comptabilité, le contrôle de gestion, la finance, les ressources humaines..."².

¹ CHANDLER A. D. : «Stratégies et structures de l'entreprise ». Les éditions d'Organisation. Paris/1972

² MONASSIER P. : Connaissance de l'entreprise

Sous-section 2 : Organisation, management et compétitivité de l'entreprise économique

A- Organisation et méthodes de gestion de l'entreprise économique

Une entreprise repose sur un certain nombre de fonctions vitales qui assurent son fonctionnement. Henri Fayol¹ en a distingué six : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable (informationnelle), administrative (de gestion). Généralement, les entreprises instaurent une hiérarchie parmi leurs employés : ceux qui sont situés à un échelon inférieur (équipers, collaborateurs, employés...) obéissent à ceux situés à un échelon supérieur (managers, cadres, chefs de projet...).

Cette organisation hiérarchique peut se justifier par l'existence de coûts de transaction. La hiérarchisation est combinée à une spécialisation des activités dans la structure organisationnelle de l'entreprise.

Les entreprises sont généralement organisées avec :

- des entités opérationnelles qui sont souvent axées sur les métiers (par exemple, en 2008, le groupe Danone est organisé en trois pôles : produits laitiers frais, biscuits et produits céréaliers, boissons). Les grandes entreprises mono métier peuvent être organisées en entités régionales (région Amériques, région Europe, région Moyen orient-Afrique, région Asie),
- des fonctions transversales, fonctions "de siège" communes au groupe, ou parfois décentralisées par pôle ou région du monde. Classiquement, on trouve là, les fonctions de direction générale, de direction financière (dont la gestion, la comptabilité, le contrôle de gestion), de ressources humaines, de marketing et communication, de recherche et développement, d'informatique. Les fonctions transversales peuvent être :
 - ✓ exercées en interne par des salariés de l'entreprise,
 - ✓ sous-traitées à des entreprises extérieures prestataires de services (communication externe, prestations de recherche et développement),
 - ✓ exercées par une personne travaillant seule, en général intervenant comme consultant externe (exemple : expert qualité).

¹ FAYOL Henri (ingénieur civil des mines français) : L'administration industrielle et générale/1916

Une entreprise est managée dans sa globalité. Il convient donc de lui appliquer l'ensemble des méthodes de management dédiées aux diverses composantes de l'entreprise : ressources humaines, finances, comptabilité, services commerciaux, services techniques, services généraux, services administratifs ou gestion de la consommation et de l'approvisionnement en énergie.

En matière d'informatique de gestion, il existe deux types d'outils pour la gestion des entreprises.

- ✓ Des outils généralistes tels que les suites bureautiques qui permettent de produire des documents, des tableaux, des présentations commerciales...
- ✓ Des outils de gestion qui permettent de gérer chacune des fonctions de l'entreprise.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises optent pour un progiciel de gestion intégré qui a l'avantage de centraliser les données de gestion au sein d'une base de données unique. Autrefois réservés aux grandes sociétés, ces outils sont de plus en plus répandus dans les petites et moyennes entreprises (PME).

B- Management de l'entreprise économique

L'entreprise est un ensemble complexe qui met en œuvre des facteurs variés dans des procédures élaborées. Elle évolue dans un environnement mouvant et compétitif. Son management s'exerce à travers cinq fonctions essentielles : prévoir (anticiper et planifier, savoir où l'on va), organiser (munir l'entreprise de tout ce qui est utile pour son fonctionnement), commander (indiquer les tâches et instructions aux membres du corps social ou ressources humaines), coordonner (mettre l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès) et contrôler (vérifier que tout se passe conformément au programme adapté aux ordres donnés, aux principes admis et signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour)¹.

Comme tous les grands ensembles technologiques modernes, l'entreprise est alors souvent dotée d'un dispositif de guidage et de contrôle. Le moyen privilégié est le tableau de bord. La notion de tableau de bord d'entreprise est apparue aux Etats-Unis à la fin des années quarante, mais ce n'est que plus tard qu'il a été utilisé en tant que tel (saisie, traitement et diffusion interne d'informations).

¹ FAYOL Henri (ingénieur civil des mines français) : L'administration industrielle et générale/1916

Les tableaux de bord sont définis comme "un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme et faciliter, dans celle-ci, l'exercice des responsabilités"¹.

Ils sont aussi définis comme "un ensemble d'indicateurs organisés en système, suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les activités d'un service"².

Ces deux définitions illustrent bien les traits essentiels et les objectifs d'un tableau de bord. Ainsi, le tableau de bord ne peut être que l'expression d'un réseau d'informations, c'est-à-dire, d'un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière rationnelle et systématique.

Le système d'information assure en effet la collecte et le traitement des informations. De son bon fonctionnement dépend donc la convergence vers le tableau de bord d'informations fiables.

La nature des traitements subis par les informations relève des différentes disciplines de gestion des organisations: marketing, finances, comptabilité. Ces disciplines gardent évidemment à l'égard du tableau de bord toute leur indépendance.

Le tableau de bord est un outil privilégié du contrôle de gestion, mais sa vocation est plus large. Il est un instrument de mesure de tous les aspects de la vie de l'entreprise.

En définitive, la forme et les conditions d'utilisation du tableau de bord sont propres à chaque entreprise et expriment l'originalité de sa structure et ses objectifs.

Le tableau de bord est donc un moyen efficace de mesure de la performance et de suivi de la compétitivité de l'entreprise.

IL permet une visualisation équilibrée et simultanée de plusieurs aspects de l'entreprise.

Il fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide mais complet de leurs affaires. Il intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que trois ensembles de paramètres liés à la satisfaction du client, aux processus internes et l'aptitude de l'organisation à apprendre.

¹ GERVAIS M. : Contrôle de gestion, Economica, Paris/2005

² ALAZARD C. et SEPARI S. : Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques. DECF, Dunod, Paris/2005

SECTION II : DEFINITION ET COMPOSANTE DE LA COMPETITIVITE ECONOMIQUE

Sous-section 1 : Définition du concept de compétitivité économique

Depuis 1980, le concept de compétitivité est sujet à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles. Chacun des travaux présentés est d'un apport considérable à la compréhension des sources de l'excellence de certaines firmes sur les marchés nationaux ou étrangers.

"La compétitivité est entendue par l'Union européenne comme la capacité d'une nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale dans un environnement de qualité. Elle peut s'apprécier par l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et par celle des entreprises à faire face à leurs concurrentes"¹.

Partant de la définition de l'OCDE selon laquelle, «la compétitivité c'est la latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme», Pierre BARDELLI ² se pose la question de savoir si cette définition peut-elle être étendue aux entreprises. Sa réponse est que la notion de compétitivité étant largement utilisée dans le discours économique et dans le discours politique et que tout le monde l'utilise, cela laisse supposer que la notion fait l'objet d'un accord général sur sa signification. Aussi, la compétitivité s'applique à l'entreprise proposant le meilleur rapport qualité/prix pour ses produits, ce qui lui permet d'être bien placée sur ses marchés de référence.

Les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques. Toutefois, la majorité de ces recherches tendait à attribuer les raisons du succès à une source particulière et expliquait la compétitivité de certaines entreprises par un seul facteur. Ce facteur pouvait être le prix ou le hors prix, l'abondance des inputs, l'organisation et un système de gestion efficace...

¹ KERVILER Isabelle : La compétitivité : enjeu d'un nouveau modèle de développement/2011

² BARDELLI Pierre : Compétitivité, définitions et fondements

Or quand il s'agit de saisir un phénomène aussi complexe que la compétitivité, l'explication multicritère est la plus réaliste.

"C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Ainsi, une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entité donnée. Les indicateurs d'évaluation de ce concept qu'on retrouve dans la littérature économique présentent tous des limites et, par conséquent, devraient être utilisés avec précautions. Aussi, l'analyse devrait accorder plus d'attention aux facteurs de la compétitivité hors prix négligés jusqu'ici dans la plupart des travaux empiriques"¹.

La compétitivité recherchée est tournée vers l'avenir et résulte d'une réflexion et d'un effort volontairement consentis et non pas de la réalisation d'une compétitivité conjoncturelle constatée après une conjoncture favorable résultant d'un taux de change favorisant l'exportation, d'aides consenties par l'Etat, de l'abondance d'une matière première ...

La compétitivité recherchée doit aussi avoir son objet qui peut porter sur celle de toute l'économie, celle d'un secteur, d'une industrie, d'une entreprise, d'un produit ou d'un service.

Si l'un des maillons de la chaîne souffre d'un problème de compétitivité, celle-ci ne peut pas être vérifiée au niveau du maillon suivant et ainsi de suite.

Un produit non compétitif entraîne logiquement une entreprise non compétitive et engendre un secteur non compétitif.

La compétitivité doit être, donc, recherchée à travers toutes ses dimensions : interne, externe et du produit.

Ce type de démarche qui s'apparente à l'analyse systémique, celle consacrée par Porter², en 1986, à l'explication de la compétitivité internationale, semble être la plus appropriée même pour comprendre des phénomènes autres qu'économiques, ou pour expliquer les sources du succès quand il y a une lutte, un concours ou une compétition.

"Un succès n'est jamais expliqué par un phénomène pris individuellement, mais par l'ensemble des phénomènes qui ont contribué à cette réussite"³.

¹ LACHAAL L. : La compétitivité : Concepts, définitions et applications.
Edit. CIHEAM, Paris/2001 p.9

² PORTER M. : L'avantage concurrentiel, 1986. Inter Éditions. Paris.

³ MARTINET A. : Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise, 1984. Inter Éditions. Paris.

La compétitivité est donc perçue comme un concept complexe, aux contours imprécis. Nous nous intéressons dans notre étude, plus directement à la compétitivité des entreprises et des produits qu'elles offrent.

Ainsi, MARTINET a défini, en 1984, la compétitivité comme étant "l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations"¹.

Une seconde définition avancée par PASCALLON, en 1984, stipule "qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents"². Cette définition a aussi le mérite de lier l'entreprise au produit.

La plupart des définitions de la compétitivité à cette époque-là insistaient sur les mêmes aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les devancer, pour d'autres, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité et la rentabilité. Actuellement, l'étude de la compétitivité est à tous les niveaux. Elle est la préoccupation de différents organismes internationaux. La compétitivité est définie comme étant "la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents.

La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité"³.

La compétitivité économique s'applique à une entreprise, un secteur économique ou un territoire (pays, bassin économique...). Elle désigne la capacité d'une telle entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs biens ou service marchands sur un marché donné en situation de concurrence.

^{1 et 2} PASCALLON P. : L'assurance qualité facteur de compétitivité. Edition Economica, Paris/1984

³ LAMBERT S. : Pricewaterhouse Coopers Développement (le développement durable), Paris/ 2002

Pour notre étude, il s'agit de la compétitivité de l'entreprise économique en mettant l'accent sur sa capacité à réussir, économiquement, dans un environnement concurrentiel, en innovant, en croissant ou en réalisant des bénéfices.

Ce terme est également utilisé dans le langage spécialisé de l'économie, pour qualifier la proximité plus ou moins grande d'un marché réel avec le marché théorique du modèle de concurrence parfaite.

La compétitivité de la production d'une entreprise se mesure, en particulier, par la différence de prix de revient relativement à la concurrence. Elle peut, cependant se mesurer par d'autres critères tels que la qualité du produit, sa présentation et ses effets sur l'environnement.

"Est compétitif celui qui peut faire aussi bien ou mieux que ses concurrents. Une entreprise non compétitive verra ses ventes se réduire et devra réagir rapidement sous peine de se faire exclure du marché par ses concurrents"¹.

Une entreprise peut, aussi, améliorer sa compétitivité en se plaçant sur de créneaux particuliers portant sur une qualité plus élevée ou une innovation. Si une entreprise est seule (à un moment donné) à produire un type particulier de biens ou de services, on ne peut pas parler de compétitivité économique.

"L'amélioration de la capacité des entreprises implantées sur le territoire national à trouver leur place face à la concurrence est fatalement une condition au maintien et à la progression des revenus et du bien-être. Seule une progression rapide de la productivité permet à la fois d'assurer de bonnes performances sur les marchés mondiaux et de garantir des gains croissants à l'échange.

La compétitivité n'est, donc, rien d'autre que la croissance de la productivité dans un monde ouvert au commerce international.

Dans une économie ouverte, si le coût du travail s'accroît plus vite que la productivité, la nation perdra en compétitivité-prix : ses parts de marché à l'exportation diminueront, les entreprises pressées par la concurrence étrangère seront contraintes de licencier ou de revenir sur les augmentations de salaires. Mais il y va de même en économie fermée : si les coûts de production augmentent plus vite que la productivité, les prix grimperont fatalement, annulant les gains de pouvoir d'achat issus de la progression des salaires.

¹ BERTHOU A. et CROZET M. : Les ressorts de la compétitivité.
Edit. La Découverte, Paris/2011. P.108/109

Le concept de compétitivité est pour l'OCDE ramené à l'idée de croissance (ou de bien-être). Cela fait de la compétitivité un concept parfaitement redondant.

Pis, si l'on vient à étudier les déterminants des performances globales des pays à travers le prisme de la compétitivité, on prend le risque de biaiser fortement les débats en donnant d'emblée une importance excessive au commerce international. Cette focalisation sur l'objectif secondaire que sont les exportations risque alors de conduire à des politiques inadaptées. Il nous semble préférable de suivre une autre voie consistant à conserver une définition très simple de la compétitivité, comme celle donnée par Rexecode : la capacité à exporter. C'est donner au concept de compétitivité une portée limitée, mais c'est aussi en faire un outil d'analyse utile tant qu'on l'apprécie à sa juste valeur ¹.

"Une entreprise qui est compétitive peut, en plaçant ses produits auprès des consommateurs étrangers, accroître ses profits, employer davantage de salariés et mieux les rémunérer. A l'inverse, celle qui est incapable de faire face à la pression de la concurrence étrangère périlitera et finira par disparaître du marché"².

"Dans ce contexte, les études de la compétitivité nous renseignent sur la dynamique des exportations nationales, qui représentent une composante non négligeable du PIB. Surtout, l'exercice consistant à comparer les capacités à exporter des différents pays peut révéler les difficultés spécifiques de l'un ou l'autre et aider à affiner les diagnostics macroéconomiques. Mais encore faut-il que ces études s'attachent à suivre une démarche cohérente et rigoureuse et à exploiter le très grand niveau de détail des données statistiques du commerce international"³.

La compétitivité de la production d'une entreprise se mesure par la différence de prix de revient relativement à la concurrence. Une entreprise peut améliorer sa compétitivité si elle se place sur des créneaux particuliers : qualité élevée, innovation.

Si une entreprise est seule (à un moment donné) à produire un type particulier de biens ou de services, on ne peut pas parler de compétitivité économique. Par ailleurs, l'entreprise pourra être très rentable (marché porteur) ou au contraire en déficit (secteur non rentable économiquement).

^{1, 2 et 3} BERTHOU A. et CROZET M. : Les ressorts de la compétitivité.
Edit. La Découverte, Paris/2011. P. P.108/110

A l'échelle d'un territoire, ou d'un bassin d'emploi, la spécialisation productive peut également être source de forte compétitivité, grâce à des rendements d'échelles et d'externalités positives.

A.Smith a favorisé la logique de production locale (nationale). Puis, cette logique s'est ré pondue hors des frontières ce qui a conduit ensuite à la spécialisation internationale du travail¹.

"La mondialisation sera caractérisée par sa multi dimensionnalité qui concerne évidemment la dimension des échanges de biens et services, mais aussi celle de la mobilité de la production de biens et services et celle de la circulation des capitaux financiers"².

Actuellement, les mutations que connaît l'économie mondiale sont très importantes. Les engagements vers plus de libéralisation économique reflètent aussi une libéralisation, bien que partielle, des échanges internationaux. Les accords définis dans le cadre des organisations internationales (l'organisation mondiale du commerce, l'union européenne ainsi que les alliances économiques : zones de libre-échange) témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre les nations.

"Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent alors dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier"³.

Toutefois, en dépit de l'usage intensif de ce concept, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint. Pour certains, la compétitivité représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur de nouveaux marchés. Pour d'autres, la compétitivité reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive. Outre cette divergence, il semble vrai aussi que ce concept change avec le niveau d'agrégation de l'analyse qu'on veut mener (niveau national, sectoriel, entreprise).

¹ RICARDO D. : " Internationalisation de la production ".

² BOUCHET M.H. : La globalisation : introduction à l'économie du nouveau monde.
Edit. Pearson Education, Paris/2005, p.9

³ LACHAAI L. : La compétitivité : Concepts, définitions et applications.
Edit. CIHEAM, Paris/2001 p.29

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. Le concept de compétitivité change constamment en réponse aux changements des conditions du marché.

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.

"Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures" (Landau, 1992).

"Chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait se focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie"¹.

"Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel"².

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services aux temps, place et forme requis par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées"³.

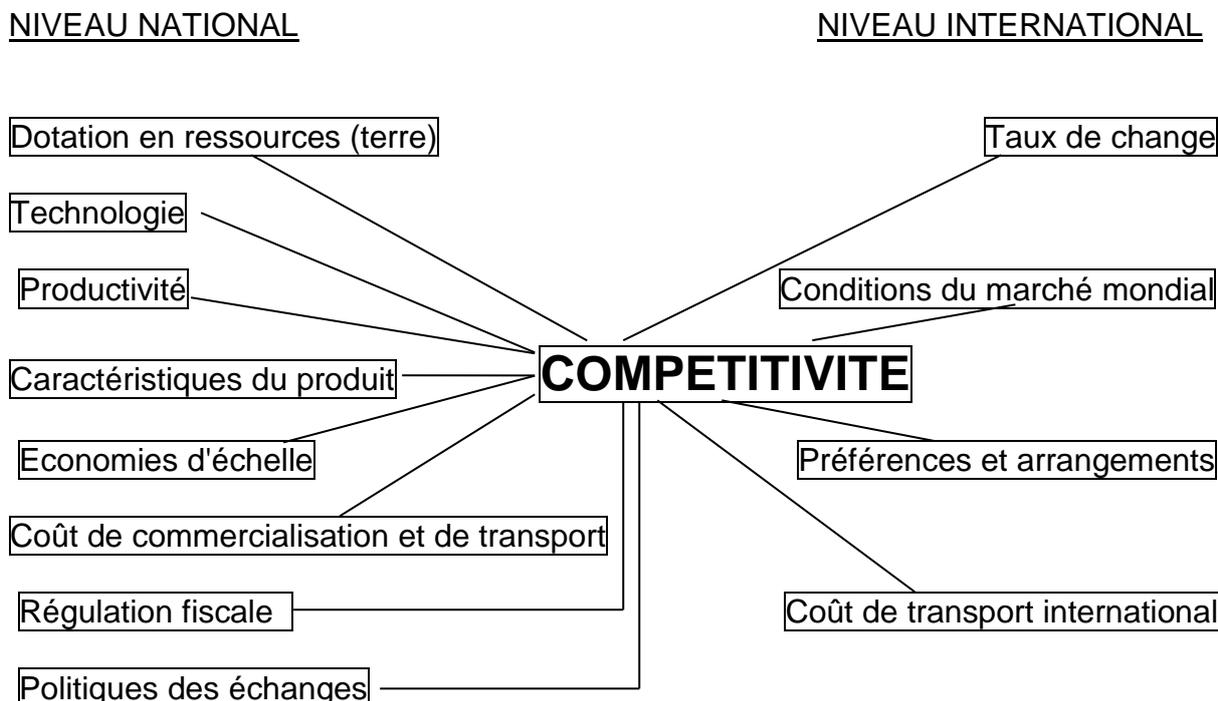
¹ PORTER M. : L'avantage concurrentiel, 1986. Inter Éditions. Paris.

² BARKEMA Harry : Gestion stratégique et entrepreneuriat. Rotterdam/1991

³ SHARPLES et MILHAM, 1990

Les différents déterminants de la compétitivité sont résumés comme suit.

Schéma 1 : Principaux déterminants de la compétitivité



Source : Charles-Albert Michalet dans «qu'est-ce que la mondialisation»

Il en ressort que la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, l'on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays. Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. "Dans la mouvance des économistes dits classiques, les tenants du néolibéralisme considèrent que le marché est encore ce que l'homme a inventé de plus sur la terre pour promouvoir le bien-être économique et la sécurité"¹.

¹ MICHALET Charles-Albert : Qu'est-ce que la mondialisation, Cahiers libres. Edit. La découverte, paris/2002, p.14

Sous-section 2 : Composantes de la compétitivité économique

A- Compétitivité de l'entreprise économique

Une entreprise compétitive se caractérise par sa maîtrise d'un ensemble de choix stratégiques déterminants permettant d'optimiser le modèle économique de celle-ci.

C'est celle qui présente des avantages sur les concurrents, matérialisés par des satisfactions financières et non financières (satisfaction de l'entreprise elle-même pour assurer son développement, satisfaction des actionnaires pour conserver leur confiance, satisfaction du personnel pour assurer la cohérence économique, sociétale et sociale...).

La compétitivité de l'entreprise est rendue indispensable par l'intégration de l'économie nationale dans l'économie mondiale, imposée par la mondialisation.

En effet, "l'intégration économique s'est traduite par une instabilité des conditions générales de l'économie et a entraîné de profondes transformations, pendant les années quatre-vingt-dix. Le processus d'internationalisation de l'économie entamé a poussé l'Etat-providence à transformer sa démarche économique : le passage de la logique nationale à la logique internationale est devenu un choix irréversible. Et, il a également favorisé l'émergence des pôles économiques puissants et la marginalisation de certaines économies isolées. Ces dernières indépendamment de leur volonté se sont insérées dans des réseaux d'interdépendances mondiales croissants"¹.

"Ainsi, la prise de conscience des mutations profondes affectant les structures de production et les échanges ont développé une nouvelle dynamique régionale, entraînant l'appréhension plus réaliste des bases nouvelles d'équilibre géopolitique... Ces constructions illustrent un des faits majeurs de l'économie internationale actuelle qui enregistre une véritable prolifération d'espaces intégrés (marchés communs, zones de libres échanges) et de démarches communes de développement ou d'entretien de croissances acquises (OCDE, G7) "².

¹ CHERIET A. : Mondialisation et stratégies industrielles : cas de l'Algérie.
Thèse doctorat d'Etat en sciences économiques/2007, P.244

² GUECHI D. E. : Mondialisation, Ajustement structurel et développement....
Université Ferhat Abbas, Sétif/1999, P.158

Une entreprise, pour être compétitive, doit développer ses compétences managériales afin d'optimiser le modèle économique de celle-ci sur la base d'une vision stratégique. Elle doit clarifier sa vision stratégique orientée vers le client, matérialisée par un business plan définissant clairement les finalités économiques, sociétales, sociales et environnementales de l'entreprise. Les choix stratégiques doivent être déterminants.

"L'ouverture des économies, développées ou non, au commerce international conduit les entreprises à être confrontées à la concurrence extérieure. La compétitivité, définie, alors, au sens large comme la capacité d'un pays à assurer le financement de ses échanges extérieurs dans le cadre d'une croissance acceptable à moyen terme, doit permettre à un pays de trouver à l'extérieur des clients solvables pour ses produits. L'ouverture des économies à la concurrence internationale est un phénomène nécessaire, général, et pratiquement indiscuté de nos jours. C'est un phénomène nécessaire, car aucun pays ne peut raisonnablement espérer produire tous les biens que ses agents souhaitent consommer ou investir, du moins dans des conditions d'offre satisfaisantes (coût, qualité, disponibilité) pour les acheteurs. Aussi, l'amélioration de l'insertion économique des pays dans un marché mondial unifié semble devoir passer par un renforcement de la compétitivité des produits et des firmes"¹.

Pour être compétitive, une entreprise doit optimiser les processus qui vont de la conception d'une offre produits/services jusqu'à sa mise sur le marché; en développant les projets d'innovation au regard des évolutions de l'environnement concurrentiel. Elle doit organiser son système de production de façon cohérente avec le positionnement de son offre produits/services, avec sa stratégie d'innovation, avec les opportunités d'optimiser son offre, notamment de réduire ses coûts.

Elle doit savoir tirer profit des opportunités de marché nées de la mondialisation. Elle doit, par ailleurs, "savoir se développer en organisant son environnement concurrentiel, en nouant des alliances et des partenariats, en réalisant les opportunités de fusion lui assurant des synergies, des économies d'échelle et une croissance externe, en tirant parti des opportunités"².

¹ HENRI F. CERDI H. : La politique de compétitivité dans le cadre de la mondialisation. Université d'Auvergne/1997

² SUPIZET J. : Stratégie de l'entreprise compétitive. Edit. Mondeoo/2011

Pour être toujours compétitive dans un environnement concurrentiel, une entreprise doit poursuivre des efforts permanents de sa modernisation.

Dans un marché concurrentiel, une entreprise a intérêt à adopter des stratégies qui lui permettent de s'assurer un avantage compétitif durable dans son domaine d'activité : stratégie de domination par les coûts (bas/moyen de gamme) ou stratégie de différenciation (haut de gamme).

A ce stade, il y a lieu de signaler que l'Etat doit jouer un rôle primordial dans le soutien de l'industrialisation et dans le renforcement de la compétitivité d'une entreprise. La densification du tissu d'entreprises est un préalable à toute tentative d'amélioration de leur compétitivité.

Dans la vision de M. Porter, l'Etat intervient essentiellement sur l'environnement. Toutefois, dans un pays en développement, une vraie politique industrielle peut se justifier, englobant à la fois une intervention sur l'environnement des affaires, indispensable pour promouvoir le développement du tissu d'entreprises et améliorer leur compétitivité et une intervention directe auprès de l'entreprise (de préférence ciblée dans des secteurs peu nombreux mais bien identifiés), pour l'aider à surmonter l'importance des goulots d'étranglement et les nombreuses imperfections de marché, en particulier dans l'accès très difficile aux capitaux et à l'information. Cette aide peut prendre la forme de primes ou subventions, de prêts, de formation, d'identification des secteurs et des créneaux porteurs à aider, d'accompagnement et d'aide des entrepreneurs talentueux, de constitution de grappes pour obtenir des effets d'entraînement, d'identification des stratégies adéquates pour améliorer en permanence les avantages concurrentiels des entreprises...

Parmi les leviers du modèle économique libéral présenté, en 2012, par Jean Supizet¹ certains principes sont repris ci-dessus.

B- Compétitivité, créativité, innovation, qualité et concurrence

La créativité est une assurance à la compétitive de l'entreprise. Elle permet de rendre l'entreprise économique plus compétitive, d'augmenter les performances des chercheurs et de réformer les pédagogies. Selon la taille et l'activité de l'entreprise, celle-ci met en œuvre et mobilise des moyens pour que naissent en permanence de nouvelles idées de méthodes, de stratégies et de produits.

¹ SUPIZET Jean : Stratégie de l'entreprise compétitive. Edit. Mondeoo/2011

Pendant longtemps, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production autour des produits standardisés. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, il est devenu indispensable, pour les entreprises, d'innover pour ne pas disparaître.

"L'innovation est, en effet, un principe général lié aux capacités d'une société ou bien encore d'une entité individuelle distincte de celle-ci à créer ou trouver des solutions nouvelles, qui se traduit dans différents domaines et qui s'applique aussi aux activités micro-économiques marchandes"¹.

L'innovation apparaît ainsi comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Aussi, on peut définir l'innovation comme le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise. On distingue l'innovation de produits (nouveaux produits ou un produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation de processus (nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise). Ces deux formes sont cependant liées.

Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés montrent que le processus d'innovation est complexe et plein d'incertitudes. D'où l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer ce processus.

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent, grâce à l'innovation, développer une compétitivité durable. L'innovation devient un facteur essentiel pour la compétitivité, la croissance et la création de valeur des entreprises. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci.

Relever le défi de l'innovation est une préoccupation permanente aujourd'hui dans les entreprises. Face aux problématiques de montée en puissance de la concurrence et des contraintes de développement durable, les grandes entreprises misent sur l'innovation pour demeurer compétitives.

¹ GODIN B. : « Pour une sociologie de la statistique sur la science et l'innovation ». Institut National de la Recherche Scientifique, Québec/2004 P. 26

Le concept d'innovation s'est élargi et n'est plus cantonné au seul domaine de la technologie. La majorité des nouvelles entreprises sont des entreprises de service où l'innovation concerne essentiellement les processus et l'organisation.

Le manager moderne, pour assurer la survie et le développement de son entreprise, doit savoir mobiliser et augmenter le potentiel créatif de ses collaborateurs à travers un processus continu et collectif d'innovation tous azimuts. On oppose généralement l'innovation de rupture ou radicale à l'innovation incrémentale ou d'amélioration continue en reprenant le dilemme exploitation et exploration.

"L'innovation n'est ni une bonne ni une mauvaise chose, elle est une «destruction créatrice». Elle détruit l'ancien pour créer le nouveau. Cette circonstance de perpétuel changement représente la nouvelle donne du fonctionnement des firmes. La nouveauté, pour «prendre», ne doit pas être en surplomb par rapport aux pratiques sociales. Elle doit faire l'objet d'une appropriation. Cette idée est majeure pour les sciences sociales comme pour les pratiques gestionnaires. L'innovation représente ainsi une activité collective"¹.

Les entreprises contemporaines se caractérisent en premier lieu par le mouvement, résultat d'un flux permanent d'innovations produisant à la fois engagement et lassitude, remise en ordre et déviance. Cette expérience bouleverse les cadres sociaux convenus et amène les acteurs à se mettre à distance de leurs investissements cognitifs et affectifs.

En choisissant d'agir ou de se mettre en retrait, ceux-ci deviennent ambivalents. Le sociologue, quant à lui, cherche à comprendre, non plus le fonctionnement des entreprises, mais ce qui leur permet de « tenir » dans ces transformations et contradictions permanentes.

L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre. L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité d'une entreprise et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de celle-ci. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre de produit.

¹ ALTER N. : L'innovation ordinaire. Edit. PUF, Paris/2000

Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût.

Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges.

Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes. Il y a lieu de signaler, cependant, que même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise. La rentabilité de l'innovation, associée à des contraintes et à des risques est incertaine.

L'incertitude de la rentabilité de l'innovation peut être liée :

- ✓ aux contraintes de réalisation,
- ✓ au cadre institutionnel,
- ✓ aux risques dus au rythme de diffusions des innovations, et
- ✓ aux risques liés au financement.

La qualité est déterminante pour la compétitivité d'un produit fabriqué et commercialisé sur le marché. La non qualité entraîne une perte d'image avec tout ce que cela représente en termes de perte de clientèle.

"Un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs"¹.

"La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises parce que critère essentiel de choix pour les clients. C'est un facteur que les premiers doivent savoir atteindre de sorte à éviter que les seconds ne puissent la mettre en doute"².

La garantie de la qualité d'un produit nécessite la mise en place de moyens et, surtout, une maîtrise des process de fabrication depuis la matière première jusqu'à la livraison d'un produit propre à la consommation au client final.

¹ Définition de l'Association Française de Normalisation –AFNOR–

² GRACIEN M. : «Le management de la qualité»/ 2009

La gestion de l'intelligence humaine autour d'un projet d'entreprise basé sur la qualité en tant que culture d'entreprise permet à l'entreprise d'améliorer sa productivité et donc ses performances ; ce qui améliore sa compétitivité.

Un niveau de recherche et de développement est également nécessaire à toute entreprise pour améliorer la qualité de ses produits.

Les coûts de la non-qualité sont très élevés surtout quand une anomalie sur un produit est découverte une fois ce dernier mis sur le marché ; ce qui pourrait induire son retrait des circuits de vente. En revanche, si le problème est détecté à temps, au moment de la conception, le coût est relativisé.

Des calculs économiques font ressortir qu'il vaudrait mieux passer plus de temps à la conception des produits que de faire le «re-work», c'est-à-dire la correction d'un problème après la fabrication ou la mise sur le marché, avec tout ce que cela entraîne comme coûts supplémentaires, aussi bien en termes financiers qu'en termes d'image, de marketing, de parts de marché, etc.

"Au-delà des facteurs prix, la compétitivité hors prix est donc un déterminant essentiel de la performance à l'exportation. Ces facteurs hors prix, que l'on associe à la notion de qualité, recouvrent à la fois des éléments parfaitement objectifs (intensité technologique des composants du produit par exemple) et d'autres, subjectifs, liés au goût du consommateur (aspects culturels, image de marque, etc.)"¹.

Le plus indiqué est de préparer les processus, les outils, les procédures et la formation du personnel dans l'entreprise pour éviter des problèmes de qualité et améliorer sa compétitivité.

Porter² a formalisé une approche nouvelle de la concurrence, ne la limitant pas à un affrontement sur les prix et les produits. Pour lui, l'entreprise doit se doter d'une stratégie de long terme basée sur une analyse de la structure de son secteur, selon les cinq composantes déterminant l'intensité de la concurrence : les actions des autres firmes en place, le pouvoir de négociation des fournisseurs, celui des clients, la menace de nouveaux entrants sur le marché et l'arrivée éventuelle de produits substituables aux siens.

¹ BERTHOU A. et CROZET M. : Les ressorts de la compétitivité.
Edit. La Découverte, Paris/2011. P.116

² POTER Michael est professeur de stratégie d'entreprise à Harvard où il dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness. Il a pour mission de former des dirigeants de très Grandes entreprises du monde. Sa pensée porte principalement sur la concurrence entre entreprises.

Pour Porter, pour empêcher les entrants de prendre des parts de marché, les firmes cherchent à élever des barrières à l'entrée (avance technologique, économies d'échelle, brevets...). Se prémunir contre l'arrivée de produits de substitution est plus difficile. Il faut empêcher la distribution du nouveau produit, par exemple en obtenant un durcissement des normes, ou en l'intégrant dans sa propre gamme.

Adam Smith dans la richesse des nations insiste sur le fait que, d'une part, la concurrence, par sa plus ou moins grande intensité, a une influence sur le prix et qu'elle contribue à faire baisser les profits; et, d'autre part l'accroissement des capitaux en augmentant la concurrence, doit nécessairement réduire les profits. Il reproche aux politiques mercantilistes en vigueur de son temps de :

- restreindre la concurrence dans certains secteurs en empêchant l'entrée de concurrents (c'est ce qui est appelé aujourd'hui les barrières à l'entrée) ;
- trop aider certains secteurs et d'y augmenter ainsi de façon non justifiée économiquement le nombre d'acteurs. A. Smith fait référence notamment aux aides données à certains enseignements qui conduisent selon lui à un trop grand nombre d'ecclésiastiques et de gens de lettres.

Les économistes classiques ne se sont pas réellement préoccupés de donner une définition plus précise de la concurrence car, à l'époque, les cas de monopoles étaient relativement rares.

A partir du dernier tiers du XIXe siècle, avec l'émergence des très grandes entreprises, notamment dans les chemins de fer, l'acier, etc., les économistes vont être conduits à préciser ce qu'est la concurrence en donnant une définition précise non de la concurrence mais de ses effets : il y a concurrence quand le prix approche le coût marginal de la firme.

"Selon la théorie économique, la concurrence n'est pas recherchée comme une fin en soi, mais comme un moyen de parvenir à l'efficacité économique. D'une part, elle permet la diminution des prix, jusqu'au coût marginal de production en situation de concurrence parfaite, avec érosion de la rente des entreprises (efficacité allocative) ; d'autre part, elle incite les entreprises à rechercher des réductions de coûts ou des améliorations de la qualité pour conquérir des parts de marché ou augmenter leur marge, ce qui conduit à l'utilisation efficace des techniques de production disponibles et à la recherche de l'innovation (efficacité productive)"¹.

¹ JANIN Lionel : Concurrence et régulation : mise en œuvre et effets de politiques publiques en France. P.80

C- Compétitivité, taille, organisation et stratégie de l'entreprise

Dans un contexte économique, la recherche de compétitivité ne doit pas être uniquement fondée sur la réduction drastique des coûts car elle peut se révéler, à terme, limitée pour de nombreuses entreprises.

Partant de la définition de la compétitivité "comme étant la capacité d'un acteur économique déterminé à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe"¹, d'autres gisements de compétitivité nécessitent d'être exploités, tout particulièrement la voie organisationnelle. Cette dernière confère un grand intérêt aux travaux sur le management des structures en réseau qui demeure aujourd'hui relativement mal appréhendé ; et répond donc à la recherche de cette capacité.

Des études managériales peuvent déterminer dans quelle mesure les structures en réseau peuvent apparaître comme une réponse organisationnelle à la recherche de compétitivité.

Le débat relatif à la taille de l'entreprise occupe toujours une place centrale dans les différentes études en management stratégique car elle (la taille des entreprises) est souvent assimilée à une condition nécessaire de la compétitivité.

C'est ainsi que les firmes s'efforcent d'accroître le volume de leur activité pensant améliorer, par ce biais, leur position concurrentielle sur le plan des coûts.

L'étude des avantages compétitifs d'une entreprise économique est de plus en plus intéressante tant pour les professionnels eux-mêmes que pour les chercheurs. En effet, l'entreprise possède et accumule des ressources qui, si elles sont combinées de façon efficace, permettent de créer un avantage concurrentiel. Ces ressources constituent des variables qui déterminent la compétitivité.

L'impact de la variable taille semble être déterminant. Les grandes entreprises appuient leur compétitivité essentiellement sur l'intensité des barrières à l'entrée et sur les économies d'échelles, alors que les petites entreprises tirent pleinement leurs succès de leur capacité d'innovation et de flexibilité sans indiquer de relation précise entre la taille et la compétitivité. Cette ambiguïté conduit à la question de savoir si les entreprises doivent être incitées à croître compte tenu de leur faible taille afin d'assurer leur compétitivité.

¹ KERVILER Isabelle : La compétitivité : enjeux d'un nouveau modèle de développement.
Ed. des journaux officiels (documentation française)/2011. P.17

Pour cela, il faut savoir si la taille des entreprises détermine leur compétitivité et s'il existe une différenciation dans le processus de création de l'avantage compétitif entre les entreprises.

Des développements théoriques sont engagés dans notre étude en matière de recherche visant à fournir les éléments de compétitivité basés sur la réunion des facteurs relatifs à l'environnement, aux stratégies et au produit selon qu'il s'agisse de grandes ou de petites entreprises.

Certaines approches stipulent que la compétitivité d'une entreprise se traduit par l'avantage coût de ses produits. Cette vision, réductrice de la compétitivité au seul domaine des coûts, trouve ses limites car la concurrence se base, aussi et entre autres, sur la qualité du produit, l'image de marque, les facilités de paiement etc... L'impact de l'environnement et des facteurs externes à l'entreprise sont aussi à prendre en considération en matière d'impact sur sa compétitivité.

L'avantage comparatif repose, donc, en général, sur la combinaison de plusieurs ressources et bien moins souvent sur la possession d'une ressource unique qui semble souvent être réduite à celle des coûts. Le postulat d'hétérogénéité des ressources disponibles dans les entreprises laisse entendre que différentes combinaisons de ressources permettent de créer plusieurs types d'avantages.

"La démarche stratégique vise à se projeter et introduire l'avenir dans les décisions présentes. La planification stratégique formule les objectifs souhaités, puis choisit les moyens appropriés pour y parvenir. C'est un processus dynamique : le plan est revu si les données changent. La démarche importe plus que le résultat en soi, du fait de la circulation d'informations, de la cohérence qu'elle assure, des moyens d'agir qu'elle propose. Le diagnostic est la première étape indispensable de la démarche. A son issue, l'écart stratégique mesure alors le delta entre l'objectif souhaité et la prévision. On peut alors évaluer chaque alternative. C'est à l'issue de cette évaluation que se prend la décision stratégique. Les plans opérationnels permettent de concrétiser la stratégie en plans précis et concrets (business plans). L'allocation des ressources financières et humaines est également étudiée à cette étape de la démarche. Le contrôle stratégique porte sur les objectifs, les stratégies, les programmes, les plans, les budgets. Itératif, il assure le dynamisme du processus et l'adaptation de la stratégie, par comparaison du réel aux objectifs"¹.

¹ HELFER JP, KALIKA : Management : stratégie et organisation. Edit. Vuibert/ 2006

Ainsi donc, la domination par les coûts n'est nullement le seul passage vers la compétitivité de l'entreprise.

Pour ce qui est de la taille de l'entreprise, il faut savoir que la grande entreprise n'est pas toujours la plus compétitive. La corrélation positive entre compétitivité et taille est remise en cause.

L'avantage des PME réside, aussi, dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et de la demande, par exemple. Une hausse de compétitivité peut être affichée dans les petites entreprises contrairement à certaines caractéristiques propres à la grande dimension.

En effet, au-delà d'une certaine taille, les avantages liés à la spécialisation des individus dans la grande entreprise (différenciation des tâches) sont plus que compensés par les inconvénients liés à la perte de motivation par défaut d'intégration à l'entreprise. De plus, les grandes entreprises dépensent des sommes importantes pour motiver les salariés (problèmes de coûts d'agence). De même, les avantages liés à la structuration de la hiérarchie sont compensés par les désavantages de la bureaucratie, ce qui entraîne pour les grandes entreprises, des coûts considérables de coordination liés aux problèmes d'opportunisme des individus.

Pour identifier les facteurs de compétitivité, il faut évaluer soigneusement les ressources de l'entreprise et les variables qui traduisent la compétitivité au niveau du produit et de l'environnement.

Le management reposant sur deux composantes indissociables : l'organisation et la stratégie, cela nous amène à la question de l'organisation de l'entreprise économique.

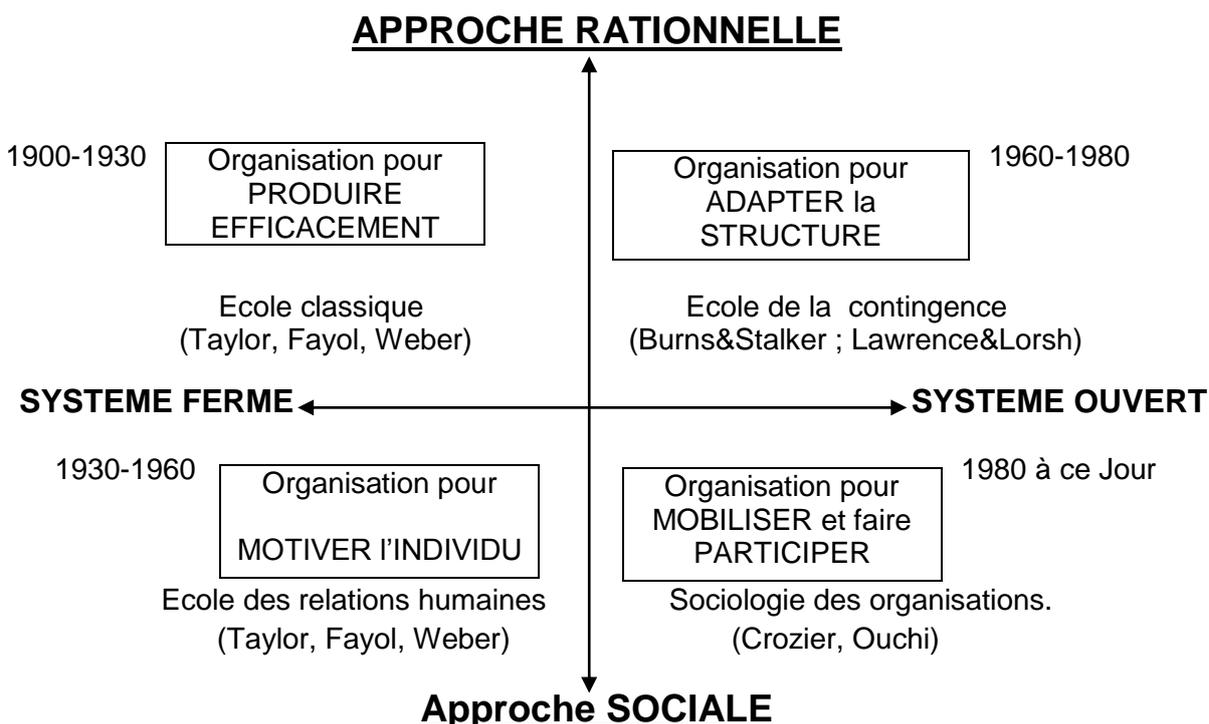
"La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités. A.Desreumeaux définit la structure comme «l'ensemble des dispositifs selon lesquels une organisation répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres». La structure représente ainsi le squelette d'une organisation car elle expose la façon dont sont réparties les tâches, comment le pouvoir y est exercé ou bien encore quelles sont les relations entre les différents responsables de l'organisation"¹.

¹ NORIGEON Philippe : Les fonctions de l'entreprise P.26

"Une organisation vise à réaliser un ou plusieurs objectifs au travers d'une fonction de production et d'échange... Elle doit être donc agencée de manière à permettre la prise de décision. Cette faculté de décision de l'entreprise résulte d'une structure interne de pouvoir. Cette structure est extrêmement simple dans le cas d'une entreprise individuelle ; elle est plus complexe dans l'entreprise sociétaire. Elle n'est pas indépendante de l'environnement de l'entreprise..."¹.

L'évolution de l'approche organisationnelle est schématisée comme suit.

Schéma 2 : Evolution de l'approche organisationnelle.



Pour ce qui est de la stratégie d'une entreprise, M. MARCHESNAY² la définit comme suit : "la stratégie consiste à planifier le changement, dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement, pour réaliser les objectifs et buts fondamentaux". La définition de synthèse de la stratégie, c'est "l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions, ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts"². La stratégie conduit aussi à transformer l'organisation. Une stratégie bien conçue mais mal mise en œuvre et hors réalité de l'entreprise est condamnée à l'échec.

¹ BOUKHEZAR A. et CONSO P. : La gestion financière. Edit. OPU-Alger/Bordas-Paris/1984 P.8

² MARCHESNAY M. : Management stratégique. Edit. De l'ADREG/2004. P.21

"La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources pour atteindre ces objectifs"¹.

"Ce serait une très grave erreur de considérer la gestion stratégique comme une activité purement technique. Elle est en effet indissociable de l'entreprise considérée comme un tout et dans toutes ses dimensions"².

La réflexion stratégique ne trouve sa place que lors de son déploiement, au travers des structures organisationnelles mises en œuvre. Le manager s'appuie sur une vision stratégique, basée sur les éléments extérieurs, par exemple lors de phases de prospérité. Il s'appuie également sur une vision interne à l'entreprise, davantage liée à l'organisation, notamment lors de crises ou lors d'un recentrage des activités.

On remarquera d'ailleurs pour le manager l'importance de la prise de décision, même si les critères et les processus de décision relèvent autant de la rationalité que de la subjectivité.

La stratégie de l'entreprise est, donc, nécessairement pragmatique. Elle est tout autant tirée par le marché de l'entreprise (cette théorie classique repose sur la réduction des coûts et la différenciation des produits afin que les clients en identifient la valeur -perspective externe- ; que par ses propres ressources (cette théorie repose sur la valeur des compétences propres à l'entreprise qui permet d'activer la demande à partir de l'offre -perspective interne-).

Le diagnostic stratégique constitue une étape indispensable de la stratégie et prépare à la prise de décision : l'entreprise se compare à ses concurrents, en part de marché, en qualité, ou sur d'autres indicateurs. Supposée être rationnelle (analyse puis décision), la séquence «diagnostic-décision» ne l'est pas toujours. Elle est souvent le fruit de processus itératifs complexes entre le diagnostic, les alternatives étudiées, la décision et la formulation des objectifs.

L'organisation est, elle, associée à l'industrie. L'organisation industrielle désigne, pour Marshall Alfred³, une forme de système social où l'activité économique se serait autonomisée grâce à l'organisation du travail (largement développée par Adam Smith).

¹ CHANDLER Alfred D. «Stratégies et structures de l'entreprise »/1918

² MARTINET A-Ch. : Stratégie. Edit. Aubin imprimeur/France-1988 P.25

³ MARSHALL Alfred : «l'organisation industrielle »/197. P. 427

D- Compétitivité et économies émergentes

Nous nous intéressons, dans cette thèse, à la notion d'émergence, en raison de son rapport avec l'économie algérienne.

La notion d'émergence est récente et peu discutée dans la littérature académique. En effet au moment où des «pays émergents» sont clairement nommés, le terme «émergence» reste mal identifié. Si l'émergence est seulement un moment du développement, articulant une sortie de trappe de pauvreté et une séquence de croissance élevée suffisamment longue pour converger vers le club des pays industrialisés, les nouveaux pays industrialisés asiatiques après les années soixante sont déjà passés par là ou furent en voie de le faire sans que l'on parle alors d'émergence.

"La place croissante prise par un certain nombre de pays du Sud a bouleversé le commerce mondial de biens manufacturés durant ces vingt dernières années. Ce phénomène est susceptible de s'amplifier avec la croissance rapide de géants démographiques comme la Chine ou l'Indonésie"¹.

Mais la «visibilité » croissante de la Chine, de l'Inde ou du Brésil dans les échanges, le produit mondial, les flux financiers mondiaux ou les instances internationales de régulation semblent aujourd'hui constituer un trait distinctif par rapport aux nouveaux pays industrialisés.

L'apparente nouveauté des traits caractérisant ces pays qui émergent comme l'imprécision qui l'entoure interpellent les sciences sociales du développement et incitent à questionner la notion d'émergence, bien au-delà de la seule logique financière qui avait présidé à sa genèse.

Sous un angle critique, il s'agit d'envisager l'intérêt et les conditions de possibilité d'un programme de recherche sur l'émergence à partir d'un double questionnement transversal. Le premier concerne l'effectivité de changements économiques, sociaux et/ou politiques d'un ordre différent de ceux qui ont été observés jusqu'alors dans les nouveaux pays industrialisés ou dans les pays en transition.

Le second questionnement, plus provocateur, renvoie à la capacité des approches et théories habituelles du développement à rendre compte des changements en cours. C'est finalement la force analytique du concept de développement face aux changements en cours qui se trouve être interrogée.

¹ CORTES Olivier : Pays émergents... P. 05

J. Sgard^(*) définit ainsi (en 2008) les économies émergentes comme celles qui ont su affirmer et autonomiser leur capacité à mener des politiques publiques efficaces (à la différence des pays durablement assujettis au corset du consensus de Washington) dans le cadre d'une économie concurrentielle (contrairement aux pays rentiers).

Les réflexions qui suivent portent sur le thème « émergence » en tant que concept. Il s'agit, pour nous, de livrer dans le domaine de l'analyse économique quelques postulats et attendus d'une recherche qui porterait sur « l'émergence » de nouvelles puissances économiques dans des termes nouveaux. Il s'agit, par ailleurs, de rechercher le(s) lien(s) existant(s) ou susceptible(s) d'exister entre l'émergence de l'économie d'un pays et la compétitivité des entreprises économiques de celui-ci.

Si le repère factuel le plus courant de l'émergence tient à la croissance macro-économique (bien que la croissance ne soit pas significativement et systématiquement plus élevée chez les émergents que dans d'autres groupes de pays), d'autres repères relatifs à un rapport singulier et nouveau à l'économie-monde, au poids des trajectoires nationales et des contextes régionaux dans les modèles d'émergence et à la capacité croissante à peser sur de nouvelles normes, voire à les prescrire, doivent être mobilisés conjointement.

Le développement rapide de firmes compétitives et se globalisant constitue un premier niveau d'observation de l'émergence économique. Les stratégies de globalisation des firmes émergentes, leurs logiques de localisation et d'organisation sont également présentées comme des éléments constitutifs de la croissance de globalisation.

Ainsi, les dynamiques de changement économique engagées par l'Inde et la Chine depuis la fin des années quatre-vingts peuvent-elles être abordées comme une économie politique de la transition vers de nouveaux régimes de développement pris dans une dynamique de globalisation de l'appareil industriel.

L'émergence donnerait donc à voir une des issues, incertaine, de la confrontation des enjeux du développement national aux contraintes et opportunités de la globalisation et des problèmes importants qu'elle pose aux économies en développement.

^(*) SGARD Jérôme : Emergence, l'économie du développement interpellée.
Edit. Maison des sciences de l'homme, Paris/2010

Paul Anthony Samuelson^(*) souligne d'ailleurs (en 2004) que l'émergence d'une économie comme la Chine dotée d'un spectre d'avantages comparatifs allant des productions intensives en travail aux productions intensives en qualifications et technologie est susceptible de bouleverser les conclusions des modèles standards du commerce international, les gains théoriques à l'échange pouvant disparaître pour les pays développés.

Si la croissance de globalisation paraît être le socle commun de l'émergence, elle est tout de même loin d'aboutir à un modèle politico-économique unique et normé.

Les grands pays émergents peuvent limiter l'emprise des normes globales sur les transformations internes du fait de la taille du marché et de l'épargne domestique qui limitent la vulnérabilité à la contrainte externe.

L'Inde relativement fermée aux pressions de la concurrence extérieure, pourrait articuler ouverture progressive et souveraineté de l'Etat-nation.

Le Brésil, en revanche, fournirait l'exemple d'un pays ayant transitoirement renoncé à une partie de son autonomie politique en sacrifiant les réformes de stabilisation et de libéralisation imposées par une stratégie d'insertion internationale.

Toutefois, le contexte démocratique dans lequel ces deux pays définissent leurs politiques les oblige à procéder graduellement en ménageant les intérêts des parties de leur population qui pourraient avoir à subir les effets négatifs de ces choix et pourraient être amenés à s'organiser pour les bloquer.

En Chine, les réformes mettent l'attractivité et la compétitivité au service d'une croissance tirée par les exportations et les investissements étrangers, mais l'administration de l'économie, forte et même croissante, y reste le premier mécanisme de réduction des risques inhérents à la recherche d'une croissance maximale, faisant de ce pays une nouvelle expérience de capitalisme sans marché¹.

Les «pays émergents» sont des pays dont le PIB par habitant est inférieur à celui des pays développés, mais qui connaissent une croissance économique rapide, et dont le niveau de vie ainsi que les structures économiques convergent vers ceux des pays développés.

La liste des pays auxquels s'applique ce terme varie selon les sources et selon les époques, en témoignent les divers acronymes définis pour les désigner.

^(*) SAMUELSON P.A : économiste américain. Prix Nobel d'économie en 1970

¹ ARTUS P. et VIRARD M.P. : Globalisation, le pire est à venir. Edit. La Découverte, Paris/2008

BRIC est le premier à désigner les quatre principaux pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine) qui sont susceptibles de jouer un rôle de premier plan dans l'économie mondiale dans un futur plus ou moins proche. BRICS, apparaît en 2011 avec l'ajout de l'Afrique du Sud. BRICM est également invoqué pour prendre en compte le Mexique ou BRICI, avec l'Indonésie.

"L'Algérie n'est pas encore un pays émergent. Elle est en crise de spécialisation internationale traditionnelle. Pour devenir un pays émergent, il faut construire une économie moins dépendante des hydrocarbures et concrétiser une ouverture d'une manière intelligente à l'internationale. Tout en renforçant le secteur de l'énergie, il faut s'atteler simultanément, au fur et à mesure des corrections apportées à la crise du secteur des hydrocarbures, à la reconquête du marché intérieur, en matière de produits agricoles et agroalimentaires, de pharmacie, de matériaux de construction, de matériels de travaux publics, de transport maritime...

A titre d'exemple, il faut noter que de toutes les agricultures méditerranéennes, celle de l'Algérie réalise les rendements les plus faibles. Avec une autre politique dans le secteur de l'énergie et une politique de substitution aux importations, l'Algérie peut faire baisser la facture des importations. Les importations n'étant que l'expression commerciale d'un profil d'investissement. Pour redresser le secteur de l'énergie et reconquérir le marché national, il faut investir et le faire valablement. La structure des investissements de l'Algérie est très déséquilibrée. Sur 33% du produit intérieur brut investis par l'Algérie, l'investissement productif représente à peine 2%, un pays qui épargne entre 45% et 50%. Il y a un problème d'investissement productif. Sans révision en profondeur du système des prix et des subventions, la relance de l'investissement restera un mythe"¹.

La Chine, l'Inde et l'Indonésie, ainsi que les pays d'Amérique latine comme le Brésil et l'Argentine, et l'Afrique du sud sont régulièrement associées à cette catégorie.

Les économies de la Chine, de l'Inde, du Brésil et de bien d'autres pays vus autrefois comme sous-développés s'imposent aujourd'hui comme les grandes gagnantes de la mondialisation.

¹ A. BENACHENHOU : Les pays émergents, 2013.

SECTION III: COMPETITIVITE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)

Sous-section 1 : Définition et place des PME dans le développement économique

A- Définition des PME

"Les petites et moyennes entreprises se définissent comme des entreprises indépendantes qui comptent un nombre de salariés limité"¹. La définition d'une PME peut être fondée sur un seuil de revenu, comme au Canada, sur l'effectif, comme au Royaume-Uni, ou encore sur l'effectif et le chiffre d'affaires à la fois, à des fins juridiques et statistiques, comme au Portugal. La Slovaquie, le Mexique et la Grèce utilisent, comme critère, l'effectif. Dans la plupart des pays de l'Union Européenne, il y a une distinction entre définition juridique et définition statistique.

La définition juridique fondée sur la recommandation 2003/361/CE de l'Union Européenne prend en compte l'effectif, le chiffre d'affaires annuel, le total du bilan et le degré d'autonomie. Dans certains cas, les seuils monétaires ont été adaptés (par exemple en Italie). De manière plus générale, cette définition a servi de base pour les autres pays européens, comme la Tchéquie et la Turquie.

Tableau n°01 : Critères de définition des entreprises (commission européenne)

<u>Type d'entreprise</u>	<u>Effectif</u>	<u>Chiffre d'affaires annuel</u>
Micro-entreprise	1 à 9	< 2 millions
Petite entreprise	10 à 49	< 10 millions
Moyenne entreprise	50 à 249	< 50 millions
Grande entreprise	Plus de 250	> 50 millions

Source : Rapport de la Commission européenne

La définition statistique des petites et moyennes entreprises varie, donc, selon les pays mais, la variable la plus communément utilisée est le nombre de salariés parce que les informations correspondantes sont faciles à recueillir. Généralement, la limite supérieure à 200 ou 250 personnes est retenue pour la définition de la PME ; à l'exception du Japon (300 salariés) et des Etats-Unis (500 salariés).

¹ Définition de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

En Algérie, "la PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services, employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas deux (02) milliards DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions DA; et qui respecte le critère de l'indépendance au sens où son capital ou les droits de vote ne sont pas détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises ne correspondant pas elles-mêmes à la définition de la PME"¹.

Tableau n°02 : Classification des entreprises algériennes

<u>Catégories d'entreprise</u>	<u>Effectif</u>	<u>Chiffre d'affaires (en dinars)</u>	<u>Bilan annuel (en dinars)</u>
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2 milliards	100 à 500 millions
Petite	10 à 49	inférieur à 200 millions	Infer. à 100 millions
Très petite (TPE) (micro-entreprise)	1 à 10	inférieur à 20 millions	Infér. à 10 millions

Source : Loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant PME

Les enquêtes menées par le programme euro-développement PME font ressortir, en 2009, trois grandes catégories d'entreprises.

- ✓ Une majorité (des milliers) de PME en situation de passivité et de survie ; caractérisées, pour la plupart, par des difficultés financières, une perte de position sur leur marché traditionnel et un manque de structuration.
- ✓ Quelques (moins de mille) PME en situation de croissance ; ne connaissant pas de difficultés financières. Elles cherchent à conserver ou améliorer leur position sur leur marché traditionnel, principalement domestique.
- ✓ Une minorité (quelques dizaines) de PME en situation d'excellence ; avec une situation financière satisfaisante, une organisation et un management modernes et une position compétitive sur leur marché. Elles tentent de conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation et/ou le partenariat.

¹ Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant orientation sur la promotion de la PME

B- Place des PME dans le développement économique

I- Place des PME dans les pays développés

Les PME constituent dans plusieurs pays, tels que ceux d'Europe, des acteurs majeurs du développement économique et social.

"Dans la zone de l'OCDE¹, les PME jouent un rôle majeur dans la croissance économique et ce sont elles qui créent la plupart des emplois nouveaux. Plus de 95% des entreprises de cette zone sont des PME, qui représentent 60 à 70% de l'emploi dans la plupart des pays"¹.

En France, en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni, les PME représentent une très grande part des entreprises et emploient plus de la moitié des salariés. Dans l'industrie, pendant qu'en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires des PME représente le tiers de celui des grandes entreprises, en Italie, il dépasse les 60%.

L'Allemagne dispose d'un tissu de PME solide, créateur de valeur et riche en emplois, qui contribue largement à sa compétitivité; la plaçant ainsi en tête en Europe. Les PME allemandes sont bien représentées dans les secteurs traditionnels comme la chimie ou les machines-outils, mais aussi dans l'optique, l'énergie solaire, le médical, l'environnement. Les PME allemandes sont très ouvertes sur l'international. Nombre d'entre elles sont leaders au niveau mondial sur leur créneau.

En Italie, les PME représentent, depuis le début des années deux mille, une force de frappe considérable, tant par leur nombre et leur efficacité que par le nombre de salariés et leur chiffre d'affaires. Ces PME italiennes occupent presque 80 % des salariés de l'industrie en général et représentent 60 % de son chiffre d'affaires. C'est un pourcentage très élevé, jamais atteint dans les autres pays. La même tendance est affichée dans les services où l'on en compte, au début des années deux mille, près de 1 500 000 PME avec plus de 76% des emplois et presque 67 % du chiffre d'affaires du secteur. Dans l'industrie, le dynamisme des PME italiennes repose sur une spécialisation haut de gamme et dans différentes activités classiques. Elles sont essentiellement familiales et rarement cotées en Bourse. Ces structures s'adaptent plus facilement à l'évolution de l'économie et à la mondialisation; d'où leur efficacité commerciale sur les marchés étrangers.

¹ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)/2011

"L'importance des PME en Italie L'Italie est connue pour sa forte concentration de petites entreprises : 98 % de ses entreprises industrielles comprennent moins de 100 employés. La taille moyenne d'une entreprise industrielle italienne est de 7 employés. L'Italie est un cas unique dans l'Union européenne car son économie se caractérise par un coût du travail et un PIB par habitant élevés, associés à la présence majoritaire de micro et petites entreprises. Le modèle italien démontre qu'une forte économie ne repose pas nécessairement sur de grandes entreprises. Les petites entreprises italiennes reconnues au niveau international tendent à exporter des produits de haute qualité. Il s'agit généralement de biens de consommation, souvent en lien avec l'industrie de la mode, ou d'autres produits considérés typiquement italiens. Les PME italiennes sont également de gros exportateurs de produits alimentaires et agro-industriels. Certains producteurs de biens intermédiaires sont également des exportateurs de longue date. Les entreprises de production textile de Prato, près de Florence, constituent peut-être l'exemple le plus célèbre. L'Italie est également un exportateur phare de machines-outils, de machines textile, de machines agricoles, etc. Les petites entreprises italiennes sont si compétitives en raison de leur regroupement. Ces entreprises ne doivent pas être regardées comme des entités individuelles mais comme appartenant à des groupes d'entreprises, ou clusters qui leur permettent de réaliser ce qu'elles ne parviendraient jamais à faire individuellement. Il est entendu par cluster, ici, le regroupement aussi bien des groupes composés exclusivement de micro-entreprises et de PME que ceux qui incluent des grandes entreprises et l'ensemble de leurs sous-traitants. Les clusters permettent aux entreprises de collaborer de façon intensive bien qu'un fort degré de concurrence existe entre elles"¹.

Aujourd'hui encore, dans le contexte d'une économie globale, les PME italiennes demeurent le principal pilier sur lequel s'appuie le système économique bien que la situation ait changé au cours des dernières années. En effet, la place des PME italiennes sur les marchés internationaux a été fortement réduite sous l'effet de la globalisation, du développement accéléré de plusieurs pays émergents et d'un taux de change euro/dollar particulièrement défavorable.

¹ MINISTERE ITALIEN DES AFFAIRES ETRANGERES (DGCID) : Clusters : l'expérience italienne et ses enseignements pour les pays émergents.
L'actualité des services aux entreprises n° 4/février 2003

A l'inverse de l'Italie et de l'Allemagne, l'Angleterre n'a jamais misé sur ses PME pour se faire une place dans l'économie mondiale. La tradition familiale ne joue pas un rôle d'ancrage, et le capital des entreprises est dispersé, comme d'ailleurs dans les grands groupes. Dans l'industrie, on compte un peu moins de 60 000 petites et moyennes entreprises, près de neuf fois moins qu'en Italie, et cinq fois moins qu'en France. Le tissu industriel est essentiellement composé de structures de un à neuf salariés qui fonctionnent dans une logique artisanale. Cette sous-représentation est aussi le reflet de la désindustrialisation du pays depuis les années 70.

L'importance du rôle de la PME au sein de l'Union Européenne ressort à travers l'intérêt qu'accorde celle-ci à la compétitivité de ses entreprises à l'horizon 2020. En effet, "il est déjà largement reconnu que les petites et moyennes entreprises apportent une contribution essentielle pour assurer la reprise économique de l'Europe. Avec quelque 21 millions d'entités de taille modeste, qui représentent 98 % de l'ensemble de ses entreprises et emploient 87 millions de personnes, les PME forment la colonne vertébrale de l'économie de l'UE. Le Comité économique et social européen s'emploie activement à inciter les institutions et les États membres de l'UE à soutenir davantage ce secteur, qui constitue un gisement de dynamisme et d'innovation. Les initiatives récentes de la Commission européenne, telles que le plan d'action Entrepreneuriat 2020, vont dans la bonne direction. Toutefois, dans deux avis consacrés respectivement au thème "Raviver l'esprit d'entreprise en Europe" et au nouveau programme pour la compétitivité des entreprises et des PME (COSME), le conseil économique et social européen (CESE) fait valoir que l'Europe doit s'atteler davantage encore à soutenir les petites entreprises novatrices, de toute nature, et à éliminer les obstacles qui empêchent certains groupes de la population, les femmes et les jeunes notamment, d'exploiter leur potentiel entrepreneurial. La politique de l'Union européenne Dans ses deux programmes clés destinés à promouvoir une croissance durable et à créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité – la stratégie de Lisbonne et la stratégie Europe 2020 qui en a pris le relais –, l'UE a souligné l'importance du rôle joué par les PME dans la réalisation des objectifs économiques de l'Union"¹.

¹ Comité économique et social européen : Politique européenne en faveur des PME (Rapport annuel sur les PME de septembre 2012)

Se préoccupant de la concurrence que subissent ses entreprises, particulièrement les PME, l'union européenne a engagé, un dossier intitulé «recherche, innovation et compétitivité» établissant un programme pour la compétitivité des entreprises et les PME, s'étalant sur la période 2014-2020. L'exposé des motifs de cette proposition se base sur le fait que les entreprises, en particulier les PME, contribuent largement à la croissance, et que leur compétitivité doit être au centre de ses préoccupations.

Le besoin de poursuivre et de développer leur soutien financier a été reconnu par la commission intitulée «un budget pour la stratégie Europe 2020» en proposant un programme pour la compétitivité des entreprises et les PME de l'union européenne, doté d'un budget global de 2,5 milliards d'euros pour la période 2014-2020. Ce programme est proposé en tant que moyen de remédier aux principales déficiences du marché qui limitent la croissance des entreprises, en particulier des PME de l'EU.

La conception du programme, conformément à la stratégie Europe 2020 de l'union européenne, porte sur la création de conditions permettant aux entreprises européennes de s'épanouir et d'assurer à leurs PME la capacité de tirer pleinement avantage du potentiel énorme du marché unique. Les objectifs généraux de ce programme de l'union européenne visent à renforcer la compétitivité et le développement durable des entreprises de l'union, notamment dans le secteur du tourisme et à encourager une culture d'entreprise et promouvoir la création et la croissance des PME.

Nous retenons de ce qui est relatif à la place des PME dans les économies développées, que l'importance du rôle de celle-ci dans la croissance y est fortement reconnue. Le retour et surtout le développement de la PME durant les dernières années sont dictés par les marchés mondiaux qui, d'une part, demandent des biens diversifiés, et donc des produits en petite série; et d'autre part, des technologies impliquant une coordination de travail décentralisé efficace. L'élément commun aux «districts» réside dans leur capacité à jouer le jeu de la mondialisation à partir de systèmes localisés. Au cours des années quatre-vingts et de la majeure partie des années quatre-vingt-dix, les mesures prises par les pays européens à l'égard des entreprises étaient axées sur la création d'emplois et avaient principalement pour objet de favoriser la création d'entreprises. Par la suite, l'accent a été placé sur la compétitivité internationale avec le souci de développer une culture de l'entreprise au sein de la société a commencé à prendre de l'importance.

II- Place des PME dans les pays en développement

Les enseignements de l'expérience acquise et des pratiques adoptées dans les pays développés, tels que présentés ci-dessus, de même que les évaluations des résultats obtenus, ne sont pas sans intérêt pour les pays en développement et leur offrent un large éventail de réflexions et de pratiques exemplaires.

Les ressources disponibles pour assurer la mise en œuvre de l'action en faveur des PME varient selon le pays, et les résultats obtenus ne peuvent donc être identiques.

"Devenue le principal moyen de survie pour bien des Congolais, la PME répond aux attentes des populations les plus démunies et s'insère parfaitement dans le réseau des relations sociales de la communauté. Les PME constituent la catégorie d'entreprises longtemps marginalisées, pourtant créatrices de richesses et d'emplois. D'ailleurs, elles contribuent largement à la lutte contre la pauvreté et constituent 80% de l'économie formelle de la république démocratique du Congo"¹.

"En Côte-d'Ivoire, les PME représentent 98 % du tissu économique formel, 20 % de la richesse nationale, 12 % de l'investissement et 23 % de la population active. On estime que le développement de la Côte-d'Ivoire passe nécessairement par ce secteur. Le gouvernement ivoirien, pour accroître le tissu économique formel a adopté en 2015 des mesures permettant aux petites entreprises de bénéficier d'un quota de 20%" des attributions de marchés publics. L'annexe fiscale de 2016 a prévu une "réduction de l'impôt foncier à 25% pour les nouvelles PME en vue de les soutenir. Cette mesure devrait permettre à la Côte-d'Ivoire de doubler la part des PME dans le produit intérieur brut ; passant de 20% à 40% en 2020"².

Ces dispositions font suite aux chutes importantes (avoisinant les 100%) des investissements nationaux dans les PME ivoiriennes entre 2008 et 2011. Les causes de cette contre-performance sont identifiées comme étant propres aux PME ivoiriennes elles-mêmes (structuration et organisation) et à leur environnement institutionnel et socio-économique².

¹ FEDERATION des entreprises du Congo (FEC), Journées PME de Kinshasa/juillet 2003.
Cité par Kéké Edgard MAKUNZA dans « Les entreprises de survie et le développement de certains pays africains : Le cas de la République Démocratique du Congo. Laboratoire du Centre de Recherche de Bordeaux. CEREBEM B. P.4

² ABIDJAN.NET : Ministère du commerce. 20 Janvier 2015. Données statistiques de l'Institut National de la Statistique (INS) 2012-2013. Données du Ministère de l'Industrie et de la promotion du Secteur Privé, 2008

Indépendamment de la région et du niveau de développement du pays considéré, quelques enseignements méritent d'être évoqués, comme suit, en termes de conditions à la réussite de la création et de la compétitivité des petites et moyennes entreprises.

- La paix et la stabilité sont des conditions indispensables pour que les PME puissent se développer et pour que le pays parvienne à attirer des investissements étrangers.
- Le développement des PME nécessite l'adoption d'une stratégie transversale dont le succès dépend notamment de la capacité de la puissance publique à mettre en œuvre une politique macro-économique saine, et une capacité des parties prenantes à instaurer des conditions d'ensemble propices au développement des entreprises.
- L'aptitude des PME à adopter des stratégies commerciales et des modes de fonctionnement compétitifs nécessite l'intégration de ces derniers dans une stratégie nationale de croissance.
- Le dialogue et les partenariats entre les parties prenantes (secteur public, secteur privé et société civile) sont primordiaux. Ils favorisent la prise en main des stratégies visant les petites et moyennes entreprises par les intéressées, facilitent leur mise en œuvre et leur confèrent une crédibilité politique tout en les inscrivant dans la durée.
- Les investissements dans les infrastructures matérielles et les services aux entreprises et dans le développement des capacités dont disposent les responsables de l'action gouvernementale, les administrations locales et les structures de soutien pour mettre en œuvre les mesures prises sont déterminants. L'accès et l'intégration des petites et moyennes entreprises aux marchés locaux, nationaux, régionaux et mondiaux nécessitent des investissements massifs dans le déploiement d'infrastructures matérielles durables et dans la prestation de services aux PME dans toutes les régions, y compris dans les zones rurales et/ou reculées.

La garantie de la compétitivité de l'entreprise, en général, et de la PME, en particulier, est déterminée par des caractéristiques portant sur :

- l'efficience et l'efficacité de l'utilisation des ressources,
- la détermination et l'aptitude à relier rentabilité et accroissement des capacités (c'est-à-dire la détermination à investir),

- la capacité d'innover pour améliorer la technologie et l'organisation de l'entreprise, et ainsi gagner en efficacité et en efficacité.

L'avantage compétitif, qui doit être mesuré en comparant les concurrents en présence sur les marchés, est fonction de l'efficacité et de l'efficacité des principaux marchés de produits, du marché du travail et des marchés de capitaux.

L'esprit d'entreprise, l'adoption de nouvelles combinaisons productives et l'innovation sont les facteurs qui permettent de générer en permanence des avantages compétitifs et auxquels les pays en développement devraient accorder la plus grande attention. Si la compétitivité se joue, en réalité, au niveau de l'entreprise, elle est, en partie, déterminée par un contexte général et un jeu complexe d'interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et d'autres acteurs, ce qui explique pourquoi elle revêt des formes différentes selon les sociétés.

Une stratégie de développement des petites et moyennes entreprises est nécessairement spécifique à un pays et à un contexte donné. Chaque pays doit relever des défis, saisir des opportunités et définir des priorités en matière de réforme qui lui sont propres.

L'importance des PME dans les pays en développement est reflétée à travers la contribution de celles-ci dans la constitution du produit intérieur brut; contribution qui, comme c'est le cas pour l'Algérie, reste faible, en comparaison à celle affichée dans les pays développés. Dans les pays en développement, les PME ne contribuent que peu au développement macroéconomique en raison des contraintes qui pèsent sur elles, liées essentiellement :

- à l'environnement juridique, réglementaire et administratif,
- aux difficultés d'accès au financement,
- aux mécanismes institutionnels d'aide aux entreprises, ou
- à la qualité des infrastructures et des ressources humaines.

Elles se distinguent par le niveau bas de leur technicité et de la compétence de leurs salariés; voire de leurs managers. Le montant de leur capital et leur vocation ne s'affirment guère. Elles relèvent indifféremment de l'économie officielle que de l'économie parallèle. Par ailleurs, leur nombre est très réduit.

En matière d'amélioration de la place des PME dans les pays en développement, il faut noter que si la mondialisation et la libéralisation ont ouvert à celles-ci de nouvelles possibilités de développer leur potentiel de croissance, les entreprises des économies en développement et en transition se heurtent à des difficultés majeures lorsqu'elles cherchent à renforcer leurs capacités humaines et institutionnelles afin d'exploiter les possibilités inédites qui s'offrent à elles.

A l'heure de la mondialisation, les entreprises des économies en développement éprouvent des difficultés majeures lorsqu'elles cherchent à renforcer leurs capacités humaines et institutionnelles afin d'être en mesure d'exploiter les possibilités qui s'offrent à elles dans les domaines des échanges et de l'investissement.

Des handicaps doivent être surmontés par ces pays avec des moyens que les pouvoirs publics, les partenaires au développement et le secteur privé lui-même doivent mobiliser pour les aider à relever le défi.

L'accent est mis, en particulier, sur l'importance qui doit être accordée à la définition d'une stratégie, au dialogue entre les secteurs public et privé, aux structures de soutien... au processus dans l'optique de la réalisation des objectifs pour le développement.

Les pratiques exemplaires dont il convient de s'inspirer pour améliorer la place des petites et moyennes entreprises dans les économies en développement et en transition portent sur les principaux éléments suivants.

- La stratégie et le dialogue.
- Les conditions d'investissement et le climat des affaires (les entreprises ont besoin d'une politique macro-économique se caractérisant par des orientations stables et doivent pouvoir bénéficier de conditions d'ensemble propres à stimuler l'esprit d'entreprise, l'innovation et la compétitivité).
- La stratégie d'aide (l'expérience prouve que pour réussir, les PME doivent pouvoir bénéficier non seulement de conditions d'ensemble propices au développement de leurs activités, mais aussi de structures de soutien efficaces.

Si elles sont depuis longtemps la cible d'actions destinées à promouvoir leur développement, les PME, y compris celles qui relèvent du secteur informel, n'en ont pas moins continué d'être considérées, surtout dans les années 80 et jusque vers la fin des années 90, comme une catégorie artificielle dont l'importance était avant tout sociale et politique.

Même si dans la plupart des pays en développement, les PME et l'économie parallèle étaient à l'origine de la majeure partie de ce que l'on assimilait à la seule activité véritablement privée, les stratégies de développement du secteur privé prônées et mises en œuvre dans ces pays répondent davantage aux besoins des entreprises de grande taille, dont les entreprises à capitaux étrangers.

Cependant, pour exploiter le potentiel qu'elles recèlent en termes de développement, les pouvoirs publics, les partenaires au développement et les PME elles-mêmes des pays en transition et en développement doivent relever un certain nombre de défis comme :

- Favoriser l'expansion du secteur privé par des PME résultant de :
 - ✓ la création d'entreprises innovantes,
 - ✓ l'entrée dans le secteur formel du plus grand nombre possible d'entreprises relevant du secteur informel.
- Aider les PME à devenir compétitives et productives sur leur propre marché.
- Permettre à une partie des PME, au moins celles qui sont compétitives au niveau national, d'atteindre une compétitivité suffisante leur permettant de s'intégrer dans les chaînes de valeur à l'échelle mondiale grâce aux échanges (exportations et internationalisation) et à l'investissement, notamment aux interactions entre l'investissement direct étranger et leurs propres activités.

En matière de contraintes des PME des pays en développement face à la mondialisation, les défis ci-dessus énumérés se révèlent de plus en plus complexes et difficile à relever à mesure que l'économie se mondialise. D'un côté, la mondialisation peut ouvrir aux PME de nouveaux marchés et leur donner accès à des technologies, des compétences et des capitaux jusque-là hors de leur portée; mais, de l'autre côté, la poursuite de l'intégration économique entraîne une intensification spectaculaire de la concurrence due aux importations, à l'arrivée d'investisseurs étrangers et à la montée en puissance des grandes entreprises.

Sous-section 2 : Conditions d'amélioration de la compétitivité des petites et moyennes entreprises

Les petites et moyennes entreprises étant présentes dans tous les secteurs, il convient, pour améliorer leur compétitivité, de prendre des mesures visant à rendre performantes les institutions économiques, politiques et sociales du pays; les marchés se développant dans ce cadre et les organismes les réglementant, les régulant et les légitimant.

Au plan de la politique macroéconomique, le caractère prévisible de l'environnement industriel et commercial est un élément crucial pour la prise de décisions. Les PME, mais aussi les grandes entreprises, y compris les entreprises à capitaux étrangers, sont tributaires des pouvoirs publics; seuls à même de mettre en œuvre une politique macroéconomique saine et cohérente. Un déficit budgétaire maîtrisé, une inflation basse et un régime monétaire stable et transparent, assurant la compétitivité du taux de change, sont autant de facteurs qui contribuent à garantir la stabilité minimale dont les entreprises ont besoin pour prendre des décisions valables.

Au niveau macroéconomique, les responsables de l'action des pouvoirs publics doivent être conscients de ces décalages s'ils veulent améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises.

Au plan microéconomique, l'environnement doit être propice au développement des entreprises; en général, et des petites et moyennes entreprises ; en particulier.

Théoriquement, un environnement microéconomique propice à l'épanouissement de l'esprit d'entreprise exige notamment une simplification du cadre juridique et réglementaire, une bonne gestion des affaires publiques, une amélioration de l'accès au financement....

En outre, "le principal défi pour la fonction ressources humaines, dans ce cadre, est d'identifier, de développer et de mobiliser au bon moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues pour les petites et moyennes entreprises"¹

La taille des petites et moyennes entreprises, et plus encore des toutes petites entreprises (TPE), est un handicap permanent perceptible dans tous les domaines.

¹ BOOTZ J.P. : Relation stratégie-RH en PME. Strasbourg /2010. P.09

Aussi, il faut agir sur tous ces fronts en même temps. Les effets discriminants dont sont victimes les petites et moyennes entreprises (PME) résultent en fait soit de dysfonctionnement du marché, soit de carences dans l'action gouvernementale et sont étroitement liés aux capacités des parties prenantes. Les marchés corrigent parfois d'eux-mêmes ces anomalies. Il arrive toutefois qu'il faille recourir, pour les éliminer, à des démarches structuralistes plutôt qu'à des méthodes respectueuses des mécanismes du marché lorsque l'action de ces derniers ne suffit pas pour combler les déficits de capacités du système. Les choix sont alors de nature politique, mais doivent toutefois reposer sur des analyses fiables.

A- Adoption de pratiques et de stratégies compétitives par les PME

"Les PME présentent de nombreuses spécificités. Du fait de leur taille, elles ont une structure souple, mais sont souvent dépendantes de leur environnement et ont une activité vulnérable. Par ailleurs, la plupart des dirigeants de PME privilégient l'indépendance et la pérennité de leur entreprise à sa croissance.

Avant de déterminer une stratégie, la PME se doit, comme la grande entreprise, d'établir un diagnostic externe et interne qui lui permettra d'identifier des opportunités de développement ou au contraire des menaces. Cette démarche permettra à la PME de dégager ses caractéristiques à savoir ses forces et faiblesses"¹.

C'est aux PME qu'il incombe d'adopter des politiques commerciales et des modes de fonctionnement compétitifs. Cependant, les choix qui s'offrent à elles sont en outre étroitement liés à la qualité des institutions, des marchés et des organismes qui composent l'environnement dans lequel elles exercent leur activité.

Aujourd'hui, il semble que les pays en développement disposent d'un grand choix de politiques et de stratégies intéressantes d'une manière ou d'une autre le secteur privé : stratégies de développement du secteur privé, stratégies de développement des PME, mesures et stratégies en matière d'échanges et d'investissement, stratégies d'exportation, etc...

Pourtant, la responsabilité de la mise en œuvre de ces différents programmes et de ces mesures et/ou stratégies, au niveau national, se répartit entre de nombreuses institutions du secteur public qui n'ont guère les compétences (et parfois même pas les moyens) requises pour coordonner leur action.

¹ DUFFAL Nathalie DUVA Isabelle : LA STRATEGIE DES PME/ 2005 P.2

"La PME peut adopter une stratégie de spécialisation qui lui semble la mieux adaptée. Cette stratégie peut, dans un deuxième temps, aboutir sur une stratégie d'impartition. La spécialisation signifie que la PME ne fabrique qu'un seul type de produit. La PME base sa stratégie sur la recherche d'une niche.

Elle vise à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel qui porte sur le prix et/ou sur une différenciation perçue comme unique par une cible restreinte. Elle va essayer de se démarquer de la grande entreprise en accentuant un avantage compétitif sur un segment suffisamment petit pour ne pas intéresser cette dernière. Au niveau de son métier, la PME va essayer de réduire l'accessibilité à son domaine d'activité en développant un savoir-faire.

La PME adopte une stratégie de spécialisation (appelée également stratégie de focalisation) quand elle ne souhaite pas dépasser une certaine taille ou qu'elle ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché.

La stratégie d'impartition (ou d'alliances) d'une PME qui porte sur la coopération entre entreprises est un phénomène récent.

Les mutations de l'environnement (déréglementation des marchés, division internationale du travail, pression de la concurrence) ont conduit les entreprises à coopérer pour assurer leur avenir lorsque ce n'est pas leur survie. Les relations de coopération peuvent prendre la forme d'alliances (entreprises de même secteur dans la même filière) ou de partenariats (entreprises appartenant à des champs concurrentiels totalement différents).

Les objectifs qui poussent les entreprises à s'allier avec des partenaires qualifiés sont liés à l'entreprise elle-même (réduire les coûts en les partageant, valoriser une invention, rentabiliser ses investissements, provoquer des effets de synergie, renforcer la compétitivité) et aux marchés (rechercher une taille critique, accéder à de nouveaux marchés, neutraliser un concurrent, trouver un financement).

Elle est également une nouvelle manière de résister aux grandes entreprises. Dans un système de concurrence de plus en plus importante, les PME sont obligées de réfléchir à moyen et long terme. Face aux grands groupes, il semble que les meilleures stratégies possibles soient : stratégie de spécialisation qui leur permet de devenir indispensable et ainsi envisager un développement international, stratégie de regroupement pour proposer des offres communes aux donneurs d'ordres"¹.

Pour réussir à définir et mettre en œuvre de bonnes stratégies, il convient d'établir un dialogue et des partenariats entre les pouvoirs publics, les PME, la société civile et les milieux universitaires afin d'évaluer et de hiérarchiser les difficultés de ces entreprises et de mettre en œuvre les actions qui s'imposent pour améliorer la compétitivité des PME, de veiller à mener une action concertée et coordonnée à tous les niveaux, ce qui peut être fait en enracinant leur stratégie de développement dans la stratégie nationale de développement.

Les répercussions des mesures pouvant avoir des effets sur les PME sont alors réellement prises en compte à chaque stade et à tous les niveaux (grâce à la coordination au sein de l'administration et au renforcement des organisations représentatives du secteur privé).

Il doit être clair par ailleurs qu'on ne saurait se contenter d'introduire la dimension PME dans le cadre national de développement ou dans une stratégie de développement du secteur privé déjà en vigueur. Il y a lieu d'analyser en détail, dans le contexte propre à chaque pays, les effets discriminatoires dont sont victimes les PME, et ce, sans perdre de vue que le souci d'utiliser efficacement les ressources humaines et naturelles est une préoccupation centrale.

B- Instauration d'un environnement juridique, administratif et réglementaire propice à l'amélioration de la compétitivité des PME

C'est l'environnement juridique, administratif et réglementaire qui définit les règles du jeu auxquelles doit se plier une société et qui régit les interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et la société civile. Ces règles influent sur les décisions d'investissement de même que sur les perspectives et les rémunérations promises aux acteurs économiques. Une réglementation trop contraignante ou mal appliquée divise l'économie en un secteur formel et un secteur informel et érige entre ces deux sphères des barrières qui perpétuent la division.

Si on peut penser que la présence d'institutions efficaces et efficaces pour encadrer le marché a une influence prépondérante sur le développement économique, surpassant celles de l'intégration mondiale et des données géographiques, il faut, aussi et en revanche, accepter l'idée que le défi majeur est d'arriver à faire fonctionner toutes ces institutions dans des conditions optimales. Il en ressort, donc, que ce sont les institutions qui régulent le développement économique dont l'impact sur la compétitivité des PME ne doit pas être négligé par les pays en développement.

Par ailleurs, "les entreprises se doivent d'être de plus en plus flexibles dans un marché mondialisé, où le maître mot est compétitivité. Ainsi la fonction ressources humaines, si elle se veut stratégique, doit être contributrice à la performance de l'entreprise. Le lien entre gestion des ressources humaines et stratégie a largement alimenté les débats théoriques ces dernières années, mais en se centrant presque exclusivement sur les grandes entreprises dans lesquelles les processus se rapportant aux ressources humaines sont développées et la stratégie formalisée. Cependant, il faut admettre qu'il ne peut ne pas y avoir de lien entre gestion des ressources humaines et stratégie au sein des PME"¹.

C- Amélioration du financement des petites et moyennes entreprises

Les PME estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et long terme, est le principal obstacle qui les empêche de croître et d'investir. Le problème présente en fait deux facettes. La première facette correspond au fait que dans les économies les moins avancées, les difficultés surgissent à la fois au niveau macroéconomique et microéconomique : les déficits budgétaires, l'instabilité des taux de change et l'environnement juridique, réglementaire et administratif sont des écueils majeurs pour les PME en quête de financements. L'autre facette de l'accès au financement est liée à des insuffisances au niveau des capacités organisationnelles.

Dans les économies les moins avancées, il arrive, par exemple, que les marchés de services aux entreprises (comptabilité, finances, conseil juridique...) soient si peu développés que les PME se retrouvent dans l'incapacité de se les procurer alors qu'elles en ont grand besoin pour leurs démarches auprès de banques ou d'autres bailleurs de fonds.

Bien que dans toutes les économies, les PME représentent de loin le groupe le plus nombreux de la clientèle des banques d'affaires, les prêts qui leur sont consentis sont souvent des prêts à très court terme, excluant toute possibilité de financer des investissements d'importance. De plus, parce que les prêts qui leur sont accordés sont jugés risqués, les PME ne peuvent bénéficier de taux d'intérêt compétitifs.

¹ BOOTZ J.P, SCHENK E. et SONNTAG M. : Relation stratégie-ressources humaines en PME. Archive Université Strasbourg/ 2010.

L'accès au financement est l'une des clés de l'amélioration de la compétitivité des PME qui exige des investissements dans l'acquisition de technologies et de compétences nouvelles et d'innovations.

C'est dans cette optique que dans certains pays émergents, les pouvoirs publics ont également créé des banques spécialisées dans le financement des PME (cas de la Small Industries Development Bank of India en Inde et la Halkbank en Turquie).

Cependant, les problèmes d'accès au financement ne peuvent être résolus par la seule mise en place de dispositifs ou de programmes hors contexte.

D- Soutien des petites et moyennes entreprises

Les mesures de soutien aux PME sont généralement dictées par le choix d'une orientation qui devrait être économique et en rapport avec les expériences vécues; notamment par les pays développés et les résultats obtenus.

Au vu des possibilités de contribution des PME dans la formation du produit intérieur brut (PIB) et de la création d'emplois, l'une des grandes priorités des pouvoirs publics des pays en développement devrait donc être de réunir les conditions de création et de mise à niveau de ce type d'entreprises. Ils doivent prendre des mesures pour intégrer dans le secteur formel le plus grand nombre possible d'entreprises du secteur informel. Parmi les pays en développement, l'Inde a fait figure de modèle dans le domaine du développement des PME. Son vaste réseau de structures de soutien, datant des années cinquante, offre une brillante illustration de la manière dont le soutien institutionnel aux PME peut être appelé à évoluer au gré des priorités imposées par les circonstances.

Nous avons insisté sur ces pratiques et exemples car nous considérons qu'ils présentent beaucoup de similitudes avec ceux connus par l'économie et le marché algériens et qui nécessitent donc une attention particulière surtout que cela ne s'éloigne pas de la problématique de notre thèse.

Dans un grand nombre de pays (comme c'est le cas en Algérie), le changement de cap dans la manière de concevoir le soutien aux PME n'a pas encore eu lieu ou pose des problèmes. Il n'existe pas de stratégie de développement des PME. Les pouvoirs publics et les partenaires au développement pensent qu'il suffit d'appliquer une stratégie de développement du secteur privé pour régler du même coup les problèmes qui se posent dans le domaine du développement des PME.

SECTION IV : VEILLE ET INTELLIGENCE ECONOMIQUES, FACTEURS DE COMPETITIVITE

"Les évolutions économiques et sociales soulèvent des questions qui ne sont pas nouvelles mais qui prennent une acuité particulière : mondialisation, accélération des cycles, développement des technologies de l'information et de la communication... Dans le même temps, les solutions apportées aux questions plus techniques touchant à l'innovation technologique dans les entreprises, à la maîtrise des aspects commerciaux et financiers, produisent un effet comparable à l'érosion qui efface d'abord les roches tendres, plus malléables, et laisse alors apparaître les parties plus dures qui font saillie. Ainsi, par analogie, le domaine qui reste saillant dans les questions économiques et sociales aujourd'hui, c'est-à-dire où les solutions sont encore loin de satisfaire les questions les plus aiguës, touche sans doute à la gestion des hommes"¹.

L'enjeu d'une entreprise étant sa survie, seules celles qui franchissent un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les marchés, cernent les besoins potentiels, identifient les innovations technologiques, anticipent les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux pourront prétendre maintenir leur compétitivité. L'entreprise économique doit définir l'environnement pertinent, identifier les sources, détecter, analyser, diffuser l'information recueillie, organiser et formaliser l'activité de veille.

L'entreprise, faisant ainsi de l'information sa matière première stratégique, s'appuie sur un système d'utilisation des connaissances pour générer et perpétuer l'innovation: la connaissance devient un capital résultant des activités propres de l'entreprise et dont la valorisation ne peut se faire que dans des activités nouvelles. Cela demande une politique globale conçue pour servir toutes les entreprises algériennes et à laquelle chaque entreprise doit collaborer pleinement.

Désormais, l'efficacité de la gestion au sens classique du terme ne suffit plus pour aider l'entreprise à améliorer ses performances et à créer de la valeur.

Même le déploiement de technologies et de savoirs qui n'intégrerait pas l'intelligence économique particulièrement dans sa dimension de perception, de mesure et de gestion du risque, conduirait inéluctablement à l'immobilisme de l'entreprise.

¹ BRUTE DE REMUR Damien : Ce que intelligence économique veut dire.
Edit. d'Organisation, Paris/2006. P.4

Parallèlement à cela, la plus grande importance est à accorder à l'innovation en matière de veille économique.

"L'entreprise qui a une volonté d'accroître sa vigilance est souvent confrontée à des incertitudes environnementales; elle cherche à transformer le bruit en information d'anticipation crédible. L'innovation s'inscrit dans des relations sociales mettant en jeu des rapports de pouvoir et des situations conflictuelles qui se déroulent toujours dans un contexte d'incertitude.

La plupart des innovations semblent résulter d'une recherche délibérée d'opportunités novatrices. L'innovation peut être considérée comme délibérée et intentionnelle et non subie. Il s'agit donc bien d'une volonté de maîtrise de l'environnement. Sur cet aspect, les dirigeants ont un rôle important de par leur vision globale et leur statut ainsi que les acteurs en prise sur l'environnement. Malgré tout, les acteurs doivent accepter que ces informations ne soient pas toutes utiles pour l'avenir, la réduction de l'incertitude ne peut être que partielle.

Face à des logiques d'acteurs parfois contradictoires, les entreprises cherchent à stabiliser leurs flux d'informations, afin de construire des stratégies, c'est-à-dire conciliant à la fois les intérêts de l'entreprise sur le long terme avec des contraintes de très court terme issues de l'environnement.

Ainsi, l'innovation globale suppose pour les petites et moyennes entreprises une grande masse d'informations sur les marchés, sur la concurrence et sur la technologie qu'elles doivent ensuite gérer. Fortes de cette analyse permanente, les entreprises peuvent lancer des projets d'innovation par le développement interne, en cohérence avec les données environnementales et les facteurs de risques réduits par l'activité de veille.

Cet aspect semble parfois se renforcer dans les petites entreprises, souvent plus proches de leur marché, et qui, de ce fait, utilisent favorablement les signaux faibles de leur environnement afin de promouvoir leur innovation"¹.

¹ CHALUS-SAUVANNET M.C. : Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation? La Revue des Sciences de Gestion, n° 218, Stratégie Grenoble, France/2006. P.34

Sous-section 1 : Veille stratégique et intelligence compétitive

La veille stratégique se définit comme l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique de l'entreprise pour en détecter les menaces et saisir les opportunités de développement.

Elle est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement.

Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique.

En effet, il est indispensable à une entreprise qui veut être présente sur le marché de connaître les risques qu'elle peut rencontrer par rapport à son domaine d'activité.

Ce postulat de risques/prévention permet, s'il est bien évalué, de saisir les opportunités de développement en vue de créer de nouveaux produits, devenir plus performant, mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

La veille stratégique et l'intelligence économique sont des techniques modernes qui contribuent à la résolution de cette équation.

Elles sont de plus en plus des procédés indispensables à l'amélioration de la compétitivité d'une entreprise économique. Le concept moderne de l'intelligence économique date de la fin du siècle précédent bien que la démarche de recherche et d'exploitation de l'information dans le but d'en retirer un avantage économique est très ancienne.

Apparue aux Etats-Unis, l'intelligence économique s'est imposée rapidement dans les plus grandes entreprises à travers le monde mais peine à trouver sa place dans les PME où le concept est souvent perçu, à tort, comme abstrait et inaccessible. Certes, la récence de la démarche et la confusion avec l'espionnage économique, alors que, par définition, l'intelligence économique n'utilise que des moyens légaux, expliquent, sans doute, en partie, la difficulté d'appropriation par les plus petites et moyennes entreprises, mais leur prépondérance dans le tissu économique et l'internationalisation de la concurrence à laquelle elles doivent faire face militent en faveur de leur sensibilisation à la démarche d'intelligence économique.

La veille se définit comme la collecte d'informations en vue de leur analyse et de leur diffusion au sein de l'entreprise.

Il s'agit de recueillir de l'information publique et accessible, ne faisant l'objet d'aucune sécurisation particulière, pour la mettre à disposition de l'ensemble des décideurs de l'organisation.

L'intelligence économique présente, dans sa démarche, un caractère offensif qui se rapporte à la gestion de l'information (organisation de la rareté de l'information, orientation du sens de l'information et travail d'influence) et une face défensive qui porte sur la protection du patrimoine informationnel et le processus de sécurité économique. C'est la complémentarité des démarches offensives et défensives qui permet à l'intelligence économique de surpasser les possibilités de la veille et de devenir une arme efficace de l'organisation pour faire face aux nouveaux défis de compétitivité.

L'intelligence économique est un élément clé de la compétitivité de l'entreprise économique. En effet, dans un cadre façonné par une dynamique de création de réseaux complexes d'interrelations et d'intensification de la concurrence entre acteurs économiques, la connaissance de l'environnement géoéconomique et la maîtrise de l'information, constituent des éléments déterminants pour l'entreprise dans la mesure où elles lui donnent la capacité, non seulement de mieux résister aux turbulences qui agitent les marchés, mais surtout de se doter d'avantages qui lui permettraient de se développer dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

"Le spécialiste de l'intelligence économique est conscient du fait qu'avant tout, il doit prendre en compte l'information extérieure (pour savoir ce que font les autres) doit inciter à l'usage offensif de cette information dans un but stratégique (décisions majeures à prendre par la direction générale, incitation à la réflexion anticipatrice). Mais il sait également que l'expertise des spécialistes de l'entreprise est indispensable pour :

- ✓ transformer l'information brute collectée en information élaborée, en outils d'aide à la décision ;
- ✓ connaître les ressources spécifiques de l'entreprise, ses forces, ses compétences propres"¹.

¹ JAKOBIAK F. : L'intelligence économique. La comprendre, l'implanter, l'utiliser.
Edit. d'Organisation /2004 P.201 et 202

La compétitivité d'une entreprise - et donc sa pérennité- dépend de plus en plus étroitement de sa capacité d'adaptation et de sa vitesse de réaction dans un environnement en complexification croissante. Dès lors, l'environnement, cet espace, en permanente reconfiguration, est considéré par l'entreprise comme une variable stratégique sur laquelle elle doit agir par la maîtrise de l'information et la prise de décision adéquate. L'intelligence économique étant définie, au sens le plus large, comme le recueil, l'exploitation et la diffusion de l'information utile qui contribue à la production de connaissances opérationnelles indispensables à la prise de décision et au pilotage stratégique des entreprises mais également au développement des connaissances contextuelles, elle constitue une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur des liens unissant différents acteurs.

Capter, analyser et partager l'information utile pour décider dans les plus brefs délais, sont des actions qui déterminent la capacité des acteurs économiques à comprendre, anticiper et influencer en leur faveur les évolutions de leur environnement stratégique et concurrentiel. Ces comportements nouveaux engendreront une meilleure réactivité des acteurs concernés et propulseront l'entreprise vers de nouveaux seuils de compétitivité, comme ce fût le cas pour les économies les plus avancées. L'intelligence économique est alors appréhendée comme un mode de management mis en œuvre par les entreprises qui valorisent et capitalisent les connaissances dont elles disposent pour être performantes. "Pour survivre et se développer dans un contexte économique de plus en plus incertain, la recherche des informations d'anticipation par le biais d'un dispositif de veille permet d'alimenter le processus de réflexion stratégique des dirigeants en leur offrant un moyen de transformer les menaces en opportunités. Si la gestion stratégique de l'information devient progressivement un des moteurs de la performance globale des entreprises et si le processus de mondialisation des marchés contraint celles-ci à s'adapter aux équilibres nouveaux, même à ses déséquilibres, alors, la conduite de stratégies éclairées reposerait largement sur la capacité des entreprises à capter, traiter et analyser les données environnementales. Dans ce cadre, l'intégration de la veille dans le système organisationnel est une contribution directe à l'avantage concurrentiel surtout lorsqu'elle suscite l'innovation"¹.

¹ CHALUS-SAUVANNET M.C. : Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation? La Revue des Sciences de Gestion, n° 218, Stratégie Grenoble, France/2006. P.32

Pour assurer leur survie, les entreprises doivent être capables de mettre en place un ensemble de capteurs sensibles jusqu'aux signaux faibles. C'est le système de veille économique.

Cependant, ce qui caractérise la collecte d'informations, c'est qu'elle est souvent fragmentaire et qu'il est donc important de bien l'analyser.

Une veille peut donner à l'entreprise un avantage compétitif relativement durable, car pour que les concurrents puissent se mettre à niveau il faudrait qu'ils développent leurs produits ou services afin qu'ils soient aussi ; voire plus compétitifs.

Les objectifs recherchés, en général, par les entreprises, en matière de veille stratégique, portent, selon l'ordre d'importance, sur le développement des parts de marché, l'innovation, l'appui à la croissance externe et l'exportation.

La veille stratégique est aujourd'hui à la portée de toutes les entreprises.

Loin des questions de budgets et de temps, la veille est une attitude, une attention portée à son environnement.

Cependant, quelques principes sont énumérés, ci-après, pour pouvoir pratiquer de la veille sans budget.

- Premièrement, il faut bien cibler les besoins. La veille doit correspondre à un besoin qu'il faut définir préalablement en interne. L'entreprise doit avoir un but précis à court terme qui lui permet de canaliser les personnes et les efforts sur un objectif commun. Une stratégie qui permette de mesurer les retombées de l'action à engager.
- Deuxièmement, il faut bien identifier les acteurs. La veille s'appuie en grande partie sur des vecteurs humains d'information. Lorsque les besoins ont été correctement ciblés, l'entreprise doit identifier les salariés qui sont en contact avec les différentes sources d'information possibles car soit par leur personnalité, soit par leur position, ces personnes représentent des relais d'information organisés en réseau. Ces individus sont généralement très attentifs à leur environnement et communiquent aisément pour faire remonter l'information. Le facteur clé de succès de la veille tient dans la motivation de ces personnes. Il faut donc les entretenir de diverses manières.

- Troisièmement, il faut être efficace dans la récolte de l'information. Pour récolter l'information, nulle obligation pour l'entreprise d'utiliser un énorme outil technologique, surtout lorsque l'effectif se trouve entièrement concentré sur un même site.
- Quatrièmement, il faut bien analyser les données. Les données récoltées sont analysées par rapport aux besoins émis au début du projet. Ce travail doit être synthétisé pour aider à la prise de décision.
- Cinquièmement, il faut diffuser les éléments recueillis. A ce stade du projet, la veille ne sert à rien si le résultat n'est pas diffusé auprès des collaborateurs de l'entreprise qui pourront agir en conséquence. Les résultats de l'analyse des données représentent un outil de travail pour les différents services.

A- Veille économique et intelligence compétitive

Dans une économie mondialisée où la bataille aux parts de marché se fait de plus en plus âpre, l'information devient un enjeu stratégique majeur. Pour conserver une longueur d'avance sur leurs adversaires, les entreprises mettent en place des systèmes de veille concurrentielle.

Concernant le volet offensif de l'intelligence économique, l'intelligence compétitive consiste à développer une veille dynamique de l'information afin de détecter des opportunités de croissance. Une notion mal appréhendée par les qui se retrouvent parfois à faire de l'intelligence compétitive sans le savoir.

L'entreprise doit centrer sa recherche sur des sources très ciblées, en tenant compte de ses capacités réelles. Une stratégie doit être adoptée pour mettre en place une veille permettant de détecter les besoins des clients potentiels.

Reposant sur des objectifs bien précis, cette veille permet d'aboutir à des résultats concrets. Quel que soit l'outil utilisé, aucun ne peut suppléer l'analyse critique.

La veille repose d'abord sur l'intuition du veilleur et sa faculté à détecter une information clé. Ainsi, ce dernier doit systématiquement s'interroger sur la fiabilité des résultats obtenus.

Au-delà d'Internet, le veilleur doit rester ouvert aux autres formes de réseaux. La participation à des colloques et à des organisations professionnelles, les discussions avec les fournisseurs et les clients constituent d'autres sources d'informations informelles à ne pas négliger.

Il ne suffit donc pas de collecter les données. Encore faut-il les analyser. Cette analyse doit servir à impulser des process en fonction des résultats obtenus.

Pour déboucher sur des réalisations concrètes, la veille doit s'intégrer dans une démarche globale. Par ailleurs, il faut définir celui qui est, dans l'entreprise, le plus à même de superviser la veille. En fonction de la taille de l'entreprise, il pourra s'agir du directeur général ou du détenteur d'une fonction transversale.

"En ce qui concerne les PME, l'intelligence économique est longtemps restée dans une logique d'offre, concentrant ses efforts à amener les entreprises vers elle, plutôt que l'inverse"¹.

B- Intelligence économique

I- Fondements de l'intelligence économique

L'intelligence économique dont la définition a longtemps fait l'objet d'intenses débats théoriques et pratiques, a été cernée comme concept moderne pour la première fois en 1967 par Harold Wilensky dans un ouvrage intitulé "L'intelligence organisationnelle".

Ce qui est central dans l'intelligence économique est le fait qu'elle ne se réduit pas à l'accumulation désordonnée d'informations de toutes sortes.

Il s'agit de produire de la connaissance structurée pour aider les entreprises à combattre et à se défendre dans la compétition économique.

Dès 1997, G. Colletis définissait l'intelligence économique, au niveau d'une entreprise particulière, comme étant "sa capacité à combiner efficacement des savoir-faire et compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème (...) inédit"².

La globalisation des marchés et l'émergence d'une situation d'affrontements économiques mondiaux dont les protagonistes sont, pour le cas de cette étude, des entreprises (car ils peuvent être des blocs économiques supranationaux ou des États) se traduisent par un durcissement de la concurrence alors même que la création de valeur des entreprises repose de plus en plus sur la conquête de marchés au-delà de leurs frontières.

¹ SALLES Maryse : Stratégies des PME et intelligence économique.
Edit. Economica, Paris/2006, 2ème édition. P.56

² COLLETIS G. : Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ?.
Revue d'intelligence économique/mars 1997, n° 1.

Parallèlement, les nouvelles technologies ont révolutionné l'accès à l'information. Internet, par exemple, permet, avec une baisse constante du coût de l'information primaire, d'accéder à plus d'une dizaine de milliards de données." L'intelligence économique devient alors un des arts du management qui permet aux entreprises de faire la différence par leur habileté à gérer et à décider à partir d'informations somme toute accessibles à tous"¹.

De ce fait se sont développés des outils et techniques de management de l'information qui sont autant de moyens appartenant à l'intelligence économique. Les entreprises, en effet, n'ont plus ou presque d'exclusivité dans ce domaine et la différence se fera par les qualités du management stratégique de l'information, autrement dit l'intelligence économique.

La difficulté n'est donc plus d'obtenir l'information, devenue ressource stratégique pour les acteurs publics et privés, mais de la gérer et de la protéger car ce sont ces deux dimensions qui en font un avantage compétitif et qui font de l'intelligence économique un outil stratégique indispensable. L'intelligence économique nécessite donc avant tout une coopération entre les acteurs de l'organisation et donc une certaine culture managériale.

Certaines entreprises sensibles, notamment dans des secteurs fortement concurrentiels furent des précurseurs ; mais rares furent celles qui anticipèrent le virage de l'intelligence économique avec succès.

"L'entreprise découvre que l'information a de la valeur et que son acquisition a un prix"².

Les entreprises sont maintenant contraintes de prendre cette évolution en compte sous peine de disparaître. La prise de conscience touche d'abord l'organisation de l'entreprise. Il n'est pas question de penser la structure de la même façon, sitôt que l'objet information devient la valeur centrale de l'entreprise en remplacement des actifs physiques traditionnels, même si ceux-ci ne doivent pas pour autant être négligés; mais l'avantage compétitif repose de moins en moins sur eux. Les TIC donnent de nouveaux moyens pour assurer la gestion de cette intelligence et dès lors le système évolue naturellement vers l'intelligence économique.

¹ BESSON B. et POSSIN J-C. : Du renseignement à l'intelligence économique.
Edit. Dunod, Paris/2001 (2e édition).

² BESSON B. et POSSIN J-C. : Intelligence économique et économie de l'information.
Edit. DUNOD, Paris/2006 P.7

Les conséquences de cette remise en cause sont et seront importantes et cela a un rapport direct avec la question des qualifications et de son corollaire, la formation.

L'intelligence économique est ainsi largement reconnue comme un processus ou un ensemble de processus stratégiques touchant les individus dans leur globalité, individuellement et collectivement.

Elle permet aussi aux entreprises d'agir sur leur environnement au lieu de le subir grâce à la recherche et à l'interprétation systématique de l'information accessible à tous.

En définitive, "l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût"¹. "Le système d'information d'une organisation (une entreprise par exemple) a trois rôles principaux :

- un rôle de représentation de flux qui traversent l'entreprise (matériels, financiers...) dans la réalisation de sa mission (système opérationnel, ou production au sens large) ;
- un rôle de représentation du fonctionnement de l'entreprise (dans la réalisation de sa mission) et de son environnement, afin de permettre le pilotage (respect des contraintes, atteinte des objectifs...) ;
- un rôle de communication entre le pilotage et la production, entre l'entreprise et son environnement.

Selon cette approche, le système d'intelligence économique d'une organisation aura pour vocation première d'apporter une aide au pilotage, c'est-à-dire une aide à la décision. Les décisions dont il est ici question seront celles qui affectent les relations de l'entreprise avec son environnement, de quelque manière que ce soit et avec quelque intensité que ce soit. Un des rôles du système d'intelligence économique sera donc de produire des représentations de l'environnement susceptibles d'aider à la prise de décision"².

¹ MARTINET B. et RIBAUT J.M. : La veille technologique, concurrentielle et commerciale.
Les Éditions d'Organisation, Paris/1989

² SALLES Maryse : Stratégies des PME et intelligence économique.
Edit. Economica, Paris/2006, 2ème édition. P.48

II- Application de l'intelligence économique

L'entreprise économique constitue, au cœur de la guerre économique mondiale, le premier champ d'application de l'intelligence économique.

Au sein de l'entreprise économique, la démarche repose sur le partage et la valorisation de l'information par l'ensemble des acteurs. Il s'agit donc d'un processus de recherche, d'analyse, de diffusion puis d'enrichissement des ressources informationnelles qui s'appuie sur le système d'information de l'organisation.

L'intelligence économique joue un rôle d'interface entre l'entreprise et son environnement.

L'entreprise est réceptive aux moindres évolutions de son environnement tout en préservant ses informations stratégiques. Elle peut alors bâtir des stratégies de différenciation de plus en plus complexes pour préserver sa compétitivité et assurer sa pérennité.

Certains groupes de grande taille dispose d'une direction de l'intelligence économique, mais cette responsabilité est plus généralement confiée au directeur du système d'information.

En effet ce responsable maîtrise l'ensemble des flux informationnels de l'entreprise. Il peut donc, grâce à ses compétences techniques et organisationnelles, optimiser et sécuriser les flux d'information.

Il est également en mesure de proposer des solutions pour mettre en place une démarche globale d'intelligence économique dans l'entreprise.

Ainsi l'intelligence économique constitue le socle de la compétitivité de l'entreprise et une condition à sa survie dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée.

En pratique, les entreprises de toutes tailles sont confrontées, en permanence, à des risques réels de déstabilisation induits par des attaques au niveau des fournisseurs, des fuites de cerveaux, des fausses informations, des offres d'emploi fictives, des tentatives d'intrusions dans le système d'information... Le processus d'intelligence économique a pour but, donc, de permettre à l'entreprise de veiller à la sécurité de son système d'information.

J.-L. Le Moigne parle de "L'ensemble des informations formelles ou informelles, structurées ou non, qui existent et circulent dans une organisation, ou entre cette organisation et son environnement"¹.

¹ LE MOIGNE J.L. : Les systèmes d'information dans les organisations.
Presses Universitaires de France, Paris/1973

Sous-section 2 : Impact de la veille et de l'intelligence économiques sur la compétitivité

L'intelligence économique est considérée aujourd'hui comme l'arme de la nouvelle compétitivité. Les enjeux de puissance économique entre nations se jouent aussi au travers des évaluations chiffrées de la compétitivité des économies par des instituts tels que le forum économique mondial et l'institut pour le développement du management situés à Genève, ou la banque mondiale éditant les «Doing Business» à l'attention des investisseurs et des bailleurs de fonds internationaux.

Ce n'est pas par hasard que ces «étalonnages de la réussite économique et sociale mondiale» se retrouvent, en particulier en France ou en Amérique latine, au cœur de bataille d'influence entre les tenants de l'économie de marché ; d'un côté, et les partisans d'un modèle plus gouverné et stratégique de la politique industrielle et commerciale ; de l'autre.

Ces débats illustrent le lien essentiel et indéfectible entre les stratégies d'intelligence économique et de compétitivité des nations, des territoires et des entreprises.

La crise que les entreprises et les économies affrontent est le révélateur d'un nouveau mouvement de perte de compétitivité qui fait redécouvrir les vertus de l'industrie, socle indispensable de la création de richesses et d'emplois.

L'intelligence économique, démarche d'entreprise mais aussi de politique publique, s'impose comme un facteur majeur de compétitivité, mais surtout de créativité stratégique de performance.

S'appuyant sur les outils d'accès à l'information et les capacités d'analyse et d'organisation au service des stratégies de développement, l'intelligence économique contribue à la différenciation par la valeur ajoutée pour la stratégie, l'innovation, mais aussi par la sécurité économique : anticiper, identifier, analyser et contourner les risques et les menaces inédites.

"Pour une entreprise ou une organisation, l'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisé en système de management par la connaissance, produit de l'information utile à la prise de décision, dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes"¹

¹ CARAYON B. : Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale. /2003

"L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie et des entreprises et le renforcement de l'influence du pays"¹ Conçue dans l'explosion de la société de l'information et du numérique, l'intelligence économique participe à la performance globale et à l'avantage compétitif.

Mais le dépassement de la crise comme réponse «au monde qui se réinvente» laisse entrevoir un changement inédit de modèle de développement et de croissance. Cet enjeu collectif majeur enjoint de revoir le lien entre l'intelligence économique et la compétitivité et en particulier de replacer la stratégie et l'organisation au cœur de cette dynamique. Aussi après avoir défini les termes et explicité les liens essentiels entre l'intelligence économique et la compétitivité, il sera proposé une lecture de la crise, mais aussi des enjeux qui imposent aux acteurs économiques et sociaux de repenser la compétitivité en utilisant la capacité d'innovation de l'intelligence économique; la préoccupation étant l'insertion de l'entreprise algérienne dans la mondialisation.

Cette préoccupation renvoie à l'origine de la naissance de l'intelligence économique à la fin du XXe siècle face à l'impérieuse nécessité ressentie par les décideurs privés et publics de créer de nouvelles grilles de lecture aptes à appuyer les stratégies en univers imprévisibles complexes et instables.

Planifier en univers à peu près stable permettait de voir venir. La vitesse et l'imprévisibilité qui régissent désormais toute stratégie de compétitivité dans l'écosystème mondial nécessitent une grande capacité d'intelligence et d'agilité.

Ces deux éléments sont indispensables pour avoir et surtout garder un avantage compétitif. La révolution de l'intelligence et la société de l'information apportent les nouveaux ingrédients aux entreprises dont les stratégies nécessitent en abondance informations et connaissances.

Cela implique la maîtrise de plusieurs savoir-faire : identification et qualification de sources d'information, organisations et méthodes de veille stratégique, analyse, sécurité et protection des actifs, influence, c'est-à-dire la capacité à influencer sur les dynamiques de marchés pour gagner.

¹ DAGUZAN J.-F. : De l'intelligence économique à la décision stratégique.
Edit. L'Harmattan, Paris/2004

Les Etats des pays émergents (les BRIC) organisent de véritables systèmes d'intelligence économique, dont les acteurs et les pilotes construisent la finalité stratégique, selon plusieurs axes.

Pour les entreprises et leurs organisations collectives, l'enjeu de la compétitivité est étroitement lié à l'intelligence économique. La stratégie d'intelligence économique répond en mobilisant l'anticipation, l'analyse, l'intelligence technologique et commerciale et la sécurité économique au sens de sécurité des écosystèmes de développement et d'innovation.

La compétitivité se compose classiquement d'une dimension prix/coût qui revient en force pour s'imposer ou tenter de l'être dans la crise durable, notamment par une baisse des coûts.

Elle correspond aussi sur le marché aux ripostes qu'impose la concurrence liée à la nouvelle division internationale du travail et aux stratégies des pays développés et émergents.

Ce premier chapitre a traité de l'entreprise économique et de sa compétitivité ; dans leurs aspects théoriques tant en termes de définitions, classifications, rôles, fonctionnement, importance... que par rapport aux principaux éléments pouvant influencer leur réussite ; tels que l'intelligence économique. Nous pouvons en retenir que :

- Une entreprise économique dispose d'une organisation spécifique, d'un management et d'une stratégie en rapport avec les objectifs qu'elle s'assigne ; ceux-ci pouvant être de diverses natures.
- La compétitivité d'une entreprise est une condition indispensable à sa survie même quand il s'agit d'une petite et moyenne entreprise.
- La petite et moyenne entreprise joue un rôle important dans le développement macro-économique d'où la nécessité de réunir les conditions d'amélioration permanente de sa compétitivité.
- L'intelligence économique est un des facteurs clés de la garantie de la compétitivité d'une entreprise économique.

CHAPITRE DEUXIEME

MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE

INTRODUCTION

L'économie mondiale se caractérise par une allure effrénée de développement qui n'épargne aucun domaine: économique, social, technologique, financier et environnemental.

Cette économie connaît un phénomène de globalisation qui dépasse toutes les frontières des pays et se caractérise par le développement de beaucoup de firmes multinationales dont le nombre dépasse les soixante mille produisant à elles seules 10% du produit intérieur brut mondial et contrôlant les deux tiers du commerce international. Ce constat mène à une conclusion qui se traduit par le fait que ces firmes multinationales menacent tout système économique et toute structure organisationnelle non compétitive.

Dans ce contexte, la place de l'entreprise devient éminemment problématique. "L'importance des relations inter firmes est telle que les frontières de l'entreprise se noient dans des configurations variables"¹.

L'intégration réussie de l'économie d'un pays aux marchés mondiaux dépend, donc, de plus en plus du développement de ses capacités de mises à niveau industrielles et technologiques. De ce fait, le programme de mise à niveau d'un pays doit se focaliser sur l'entreprise et son environnement immédiat, ainsi que sur les mesures techniques et financières. Pour réussir cette mise à niveau, des objectifs primordiaux doivent être élaborés; comme notamment le renforcement de l'infrastructure d'accueil, l'instauration d'une infrastructure technologique, l'intensification de la coopération avec des entreprises étrangères plus qualifiées et le renforcement des mécanismes de formation de la ressource humaine du fait du lien étroit existant entre l'effort de formation et de qualification de la main d'œuvre et le processus de développement économique et social.

Des exemples de réussite de mise à niveau durant les deux décades écoulées se retrouvent dans des économies émergentes telles que celles de la Chine, de l'Inde et de la Thaïlande. Dans les années quatre-vingt-dix, la croissance du produit intérieur brut par habitant était en moyenne de près de 10% par an en Chine, de 5,5% en Inde, et de plus de 4% en Thaïlande malgré les problèmes que subissaient leurs économies.

¹ SEGRESTIN Blanche : Innovation et coopération interentreprises. Edit. CNRS /2006. P.11

Le cumul des tendances notées ci-dessus suggère que les pays qui n'ont pas suivi ce mouvement ont perdu en matière de compétitivité par rapport aux autres économies de marché émergentes. Il existe des flux importants d'investissements directs étrangers (I.D.E) dans le monde entier; la plupart dans les industries manufacturières. Dans les pays ci-dessus cités, entre autres, cette mise à niveau s'est effectuée en grande partie grâce aux investissements étrangers qui ont contribué à améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

La Chine, par exemple, a reçu 4% de son produit intérieur brut en I.D.E en 2000 et la Thaïlande 5%. La variation de la compétitivité est, par ailleurs, liée à des facteurs internes au pays tant macro-économiques que micro-économiques.

Des changements dans une politique macro-économique d'un pays peuvent contribuer à améliorer, à court terme, la compétitivité de ses entreprises.

A plus long terme, toutefois, il est indispensable d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises par leur mise à niveau.

Aussi, une restructuration de l'économie, notamment, l'industrie devient parfois nécessaire; voire indispensable. La mise à niveau survient donc pour restructurer et configurer l'entreprise afin de moderniser ses modes de fonctionnement et méthodes de gestion pour la rendre compétitive et capable de faire face à l'ouverture des marchés.

M. Porter¹ définit, de manière très synthétique, un programme de mise à niveau comme étant un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, etc.) et en aidant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés. Un programme de mise à niveau vise à atteindre des objectifs précis tels que présentés par l'ONUDI ; à savoir, moderniser l'environnement industriel, renforcer les structures d'appui, promouvoir le développement des industries compétitives et améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle. Il convient de préciser que les programmes de mise à niveau sont de plus en plus conçus pour le secteur productif dans son ensemble, intégrant à la fois l'industrie et les services.

¹ PORTER M. : L'avantage concurrentiel. 1986. Inter Éditions. Paris.

SECTION I : DEFINITION, OBJECTIFS ET DIAGNOSTIC DE LA MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Sous-section 1 : Définition et objectifs de la mise à niveau

Le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens se sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises. "Le concept de mise à niveau des entreprises est né de l'expérience portugaise"¹.

"Il a été initié, en 1988, dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, un programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise. Il avait pour objectifs :

- d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel,
- de renforcer les bases de la formation professionnelle,
- de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME,
- d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel ^(*).

Le succès du programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement. De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays du moyen orient, en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA^(**) " ².

¹ SANTANA A.J. : développement industriel, l'expérience portugaise. Séminaire, Avril 1995

² BOUGAULT H. et FILIPIAK E : Les programmes de mise à niveau des entreprises, Tunis/2005. P.11

^(*) Un premier programme, dont le coût s'est élevé à 3 milliards d'écus, a été financé à hauteur de 1,5 milliard d'écus par des subventions de l'Union européenne, de 1 milliard d'écus par un prêt de la BEI et de 500 millions d'écus par le budget national portugais. Un second programme, de 2,3 milliards d'écus, a été mis en œuvre en 1994-1999 sur financement de l'Union européenne.

^(**) Institué en 1995 à l'issue de la Conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne au service du partenariat euro-méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour la réforme des structures économiques et sociales des partenaires méditerranéens. Le programme s'adresse aux États, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'aux acteurs de leur société civile.

Par mise à niveau d'une entreprise économique, il est entendu son alignement sur les standards internationaux aux plans du management et de la technologie dans un but de lui permettre de faire face à la concurrence imposée de plus en plus par la mondialisation.

Aussi la mise à niveau n'est pas un acte ou une opération isolée et conjoncturelle. Elle est continue pour garantir à l'entreprise de rester toujours dans la course dictée par la compétitivité.

Si pour la technologie, la mise à niveau concerne, en particulier les techniques industriels et les labels (les marques), pour le management, elle porte, notamment, sur la qualification des équipes dirigeantes et les techniques de gestion.

En général, pour réussir à mettre à niveau une entreprise économique selon les exigences dictées par le nouveau contexte issu de la mondialisation, il faut pouvoir agir rapidement en vue de :

- élever, au rang mondial, la qualification des managers pour les rendre aptes à agir selon les exigences d'une entreprise internationale;
- élever, au rang mondial, les méthodes de gestion pour garantir l'efficacité de l'action;
- accéder en permanence et à temps à la technologie la plus moderne à l'échelle internationale pour faire face à la concurrence sur les plans des coûts, des prix et de la qualité. Il est prouvé économiquement que l'entreprise qui détient la meilleure technologie s'accapare la plus grande part de la valeur ajoutée;
- accéder régulièrement aux labels internationaux qui sont un des vecteurs principaux de la concurrence.

Ces adaptations relatives à la mise à niveau de l'entreprise économique doivent intervenir rapidement car l'ouverture du marché, avec la mondialisation, s'opère sans délai. Elles doivent être permanentes car les technologies ne cessent d'évoluer à l'échelle internationale.

La mise à niveau dont le but est de fabriquer de meilleurs produits, produire de façon plus efficace, ou changer d'activités pour plus de rentabilité, a souvent été utilisée dans les recherches relatives à la compétitivité et mise en relation avec l'innovation.

Piertrobelli et Rabelotti¹ définissaient, à la fin des années 80, la mise à niveau comme étant "la capacité de l'entreprise à innover afin d'augmenter sa valeur ajoutée". Selon ces auteurs, les entreprises ont recours à la mise à niveau pour différentes raisons dont la pénétration de nouveaux marchés et/ou afin de s'engager dans une nouvelle chaîne de production.

Lamiri A.² définissait, en 2003, "la mise à niveau comme une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents".

Les économistes de l'ONUDI définissaient, en 2002, La mise à niveau comme une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange.

La mise à niveau se traduit, donc, par une double ambition pour une industrie ou une entreprise. Premièrement, être compétitif en termes de prix, qualité, innovation, et deuxièmement, être capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

La notion de mise à niveau repose sur deux idées principales : le progrès et l'étalonnage. Elle est, de ce fait, très controversée. Pour les uns, c'est une mission impossible, pour d'autres c'est une notion réductrice; voire, une notion floue dont les contours ne sont pas encore précisés.

Aujourd'hui, il n'existe pas de part de marché assurée, ni de produit qui vit indéfiniment. Dès que l'entreprise s'adapte à une situation, cette dernière évolue vers une situation plus complexe, nécessitant de nouveaux efforts d'adaptation. "L'entreprise doit donc passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation: se projeter dans le temps et programmer de manière volontaire le rythme du changement qu'elle s'impose"³. Pour ces raisons, un programme de mise à niveau répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité.

¹ PIETROBELLI C. et RABELLOTTI R. : «Upgrading to compete: Global value chains, Clusters, and SMEs in Latin America», Harvard University/2006

² LAMIRI A. : «La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes». Revue des Sciences Commerciales et de gestion, ESC Alger/2003. N°02

³ MARIESSE S ET FILIPIAK E. «Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles». Agence Française de développement, 2003, Paris.

"Il ne s'agit plus d'industrialiser, mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation"¹.

HUMPHREY and SCHMITZ² exposaient, en 2002, **quatre types de mise à niveau** :

- ✓ La mise à niveau des processus qui vise à parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits; à se conformer aux normes fixées par les acheteurs qui conditionnent souvent l'accès au marché; et à être plus compétent c'est à dire allier logistique stricte et délais et assurer une fourniture fiable et homogène en permanence.
- ✓ La mise à niveau des produits qui vise à avoir des produits plus sophistiqués d'une valeur unitaire plus élevée; et une gamme de produits large avec différentes spécifications de qualité et/ou d'origine.
- ✓ La mise à niveau fonctionnelle qui correspond à la modification des diverses activités de l'entreprise et l'acquisition de nouvelles fonctions augmentant les compétences des activités.
- ✓ La mise à niveau intersectorielle qui consiste à étendre les compétences acquises pour une fonction d'une chaîne à un secteur différent.

"Dans une première approche, donc, un programme de mise à niveau est défini comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange. Les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet de lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations, etc.), d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, qualité, innovation et, enfin, de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés. Dans cette acceptation, un programme de mise à niveau vise à atteindre des objectifs précis, que l'ONUDI^(*) présente de la manière suivante :

- moderniser l'environnement industriel ;
- renforcer les structures d'appui ;
- promouvoir le développement des industries compétitives ;
- améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle"².

¹ BOUGAULT H. et FILIPIAK E. : Les programmes de mise à niveau des entreprises, Tunis/2005. P.15

² HUMPHREY.J AND SCHMITZ H. «How does insertion in Global Value Chains Affect upgrading in industrial Clusters?», RegionalStudies 36, 2002.

(*) ONUDI, (2002-2003)

"Cette définition renvoie à une approche microéconomique, centrée sur l'entreprise"¹. Elle ne rend pas compte de la logique supportant et légitimant les politiques de mise à niveau initiées par certains Etats dont les objectifs ne relèvent pas uniquement d'une recherche de gains de compétitivité pour les entreprises mais aussi de préoccupations sociales (surtout l'emploi) et économiques (croissance et équilibres extérieurs). L'objectif des programmes de mise à niveau des entreprises n'est pas d'engager un processus d'industrialisation mais de renforcer la compétitivité d'un secteur productif déjà existant, exposé à la concurrence; notamment internationale. L'ouvrage de MARNIESSE S. et FILIPIAK E., portant «compétitivité et mise à niveau des entreprises»², traite d'éléments fondateurs des programmes de mise à niveau dont les principaux sont résumés comme suit.

- Si l'ouverture des frontières et l'exposition des entreprises nationales à la concurrence internationale sont aujourd'hui inévitables, leurs impacts sur la croissance et l'emploi, et donc sur un processus de développement équilibré, ne présentent aucun caractère impératif ou évident. Les conditions initiales de compétitivité d'une économie (performance des entreprises, niveau du capital humain, stabilité macroéconomique et climat des affaires) vont déterminer les gains d'une ouverture des frontières.
- Aussi, une ouverture et une libéralisation d'une économie supposent-elles au préalable la mise en œuvre de politiques de renforcement de la compétitivité globale des facteurs. Les programmes de mise à niveau s'inscrivent ainsi clairement en amont puis en accompagnement de mesures de démantèlement des barrières douanières. Ils relèvent d'une stratégie plus large de modernisation et d'une volonté politique forte.
- Ces programmes étant ciblés sur les entreprises, ils portent principalement sur l'amélioration des facteurs déterminant leur compétitivité. Ils ne présentent donc pas a priori un caractère sectoriel, méso économique, mais plus sûrement une logique microéconomique d'appui aux acteurs productifs et une logique macroéconomique d'accélérateur de la croissance.

¹ MARNIESSE S. et FILIPIAK E. : Compétitivité et mise à niveau des entreprises: approches théoriques et déclinaisons opérationnelles. P.17 Agence française de développement (AFD), Paris/2003

² MARNIESSE S. et FILIPIAK E. : Compétitivité et mise à niveau des entreprises: approches théoriques et déclinaisons opérationnelles. Agence française de développement (AFD), Paris/2003

Sous-section 2 : Le diagnostic, préalable à la mise à niveau de l'entreprise économique

"Dans une perspective de croissance, les dirigeants fixent régulièrement des objectifs au développement de l'entreprise : conquérir des parts de marchés, innover dans les produits et technologies, diversifier les activités, acquérir de nouvelles ressources... une stratégie doit donc être mise en place pour atteindre ces objectifs. Le diagnostic intervient alors comme un outil d'aide à la décision. Il permet d'analyser la situation et de comprendre les évolutions de l'environnement et les causes majeures de dysfonctionnement. Dans la pratique, un diagnostic intervient à des moments précis de la vie d'une entreprise : phase de lancement d'un projet, période de changement, décisions de développement ou situation de crise. Un diagnostic doit en effet : s'inscrire dans une certaine logique (contexte, enjeux, démarche) ; respecter certaines étapes ; proposer des moyens de perfectionnement et un plan d'actions solide et réaliste... "¹

A- pré-diagnostic de la situation d'une entreprise économique

Le pré-diagnostic se limite à une première approche de l'entreprise visant à :

- réaliser ou faire réaliser un premier constat relatif à l'entreprise, son management, son fonctionnement, ses performances, son marché ... ;
- vérifier ou faire vérifier la position de l'entreprise par rapport à sa concurrence ;
- identifier rapidement la problématique de l'entreprise par rapport à l'évolution de son environnement ;
- évaluer ou faire évaluer superficiellement le potentiel de l'entreprise en établissant un bref état des lieux des différents ateliers de production, des structures supports et des principales fonctions comme le commercial, la production, la gestion des stocks et des approvisionnements, l'organisation, la gestion des ressources humaines et les finances et comptabilité ;
- élaborer ou faire élaborer des prémisses de recommandations d'actions nécessitant un approfondissement de l'étude de leur faisabilité.

Le pré-diagnostic a pour objectif de vérifier si l'entreprise est en situation de nécessiter une mise à niveau; auquel cas, il faut engager un diagnostic.

¹ OLIVIER Meier : Diagnostic stratégique pour évaluer la compétitivité de l'entreprise.
Collection: Management/Leadership, Edit. DUNOD, Paris/2015 (4ème édition)

B- Diagnostic de la situation d'une entreprise économique

Dès que la nécessité d'adaptation d'une ou de plusieurs fonction(s) de l'entreprise se fait sentir à travers le pré-diagnostic, il y a lieu d'engager le processus intégral de la mise à niveau qui commence par le diagnostic.

Le diagnostic est l'étape déterminante du processus de mise à niveau d'une entreprise dont l'objectif est de satisfaire une demande de biens et de services sur le marché, caractérisé par la concurrence. Celle-ci n'existera que par sa capacité à s'adapter aux changements de l'environnement.

"Les méthodes d'élaboration du diagnostic d'entreprise foisonnent et se résument parfois au simple énoncé de la recherche des forces et faiblesses de l'entreprise"¹.

"Le diagnostic, dans sa dimension stratégique est fondamentalement contextuel, centré sur l'action et emprunte les voies de la démarche heuristique pour conduire à l'élaboration à la construction d'une conviction"².

"Le diagnostic stratégique, contrairement à l'approche classique, n'est pas une étape préalable à la stratégie, mais bien un processus intégré où l'action se mêle à la construction d'une interprétation, d'une représentation, elle-même source d'inspiration stratégique"³.

"Le diagnostic, au même titre que la stratégie, reste un concept ambivalent : le mot représente en effet à la fois le processus (le diagnostic «en cours») et le résultat de ce même processus (le diagnostic comme opinion sur une situation)"⁴.

La recherche permanente de cette adaptation exige une gestion efficace et rationnelle des moyens financiers, matériels et humains mis en œuvre dans l'entreprise. Le succès de l'adaptation recherchée passe nécessairement par un diagnostic opérationnel pertinent des fonctions de l'entreprise permettant à celle-ci d'élaborer la stratégie globale à mettre en place afin de lui garantir une meilleure productivité, efficacité, efficience, économie et rentabilité à même de lui assurer sa croissance et sa pérennité. L'objectif de la satisfaction de ces critères de mesure de performance, dans un environnement concurrentiel, en perpétuel mouvement, conjugué à la recherche de plus en plus de parts de marchés, est subordonné à l'introduction de nouvelles technologies dans le processus de production, de méthodes managériales modernes et d'actions de formation des ressources humaines; déterminées par les recommandations qui découleront du diagnostic.

^{1,2,3,4} MARMUSE C. : Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens /1999
P.80/81

"Le diagnostic, financier particulièrement, constitue un ensemble de concepts, des méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent, au niveau et à la qualité des performances"¹.

Le diagnostic, à élaborer dans ce cadre, permet, de :

- ✓ mener à des recommandations précises, quant aux moyens de développement nécessaires et aux objectifs recherchés ;
- ✓ déterminer les actions nécessaires à la résolution des problèmes identifiés ;
- ✓ améliorer la compétitivité de l'entreprise dans le cadre de son nouvel environnement et faciliter ainsi son développement.

Le diagnostic est souvent demandé par les propriétaires de l'entreprise (ou par les organismes chargés du financement des opérations de sa mise à niveau) quand celle-ci subit une forte concurrence ou traverse une période difficile.

Il permet de cibler les éléments sur lesquels il faut se concentrer pour faire croître l'entreprise en déterminant avec exactitude ses ressources financières et sa rentabilité; partant des forces et faiblesses déjà identifiées dans le pré-diagnostic.

Le diagnostic consiste, donc, en une analyse objective et concrète des fonctions de l'entreprise ; visant à connaître de manière approfondie les activités de celle-ci et à établir les priorités et les secteurs qui nécessitent une attention immédiate.

Il fait, ainsi, ressortir des observations utiles et suggère un plan d'action concernant les changements immédiats et les priorités à court terme.

I- Principales étapes d'un diagnostic

Dans une première phase du diagnostic, il est indispensable, pour les consultants, de faire preuve de qualités d'écoute et d'observation, selon ce qui suit.

- écoute de la problématique de l'entreprise telle que perçue et exposée par son manager; pouvant être celle identifiée par le chef d'entreprise avant la mission ou celle définie conjointement avec le consultant à la fin de la première phase ;
- écoute des analyses, questions et réflexions faites, en interne à l'entreprise, par les managers de celle-ci ;
- observation de l'attitude des dirigeants, pour essayer de mieux identifier leurs qualités personnelles ;

¹ COHEN, E. : Analyse financière et développement financier, éd. Edicef, Paris, 1977, p. 4

- observation des méthodes de travail de l'ensemble du personnel, y compris les cadres dirigeants ;
- observation des méthodes de production, commercialisation, maintenance.

Dans une seconde phase du diagnostic, les consultants doivent, en sus des qualités d'écoute et d'observation, faire preuve de capacités d'analyse, de synthèse et de proposition. Cela leur permettra de :

- créer la confiance nécessaire à la collecte, à l'analyse et à la synthèse des données factuelles concrètes techniques, financières et économiques ;
- identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, dans son ensemble ;
- évaluer et apprécier les qualifications et le potentiel des ressources humaines ainsi que leur degré d'aptitude à engager un changement ;
- proposer des pistes de changement et de développement en adéquation avec les capacités réelles objectives de l'entreprise et avec son environnement.

Le diagnostic ne traite que d'une situation présente résultant des activités passées. Il doit faire des propositions de solutions qui découlent du premier constat. En effet, ce sont les données recueillies à travers le diagnostic qui constituent le fondement sur lequel pourra se baser le développement de l'entreprise.

II- Principales conclusions d'un diagnostic

Les conclusions et recommandations découlant du diagnostic représentent, en général, l'essentiel du programme de mise à niveau de l'entreprise. Le diagnostic reprend des éléments déjà recueillis pour le pré-diagnostic complétés et/ou corrigés, si nécessaire, avec les cohérences exigées. Un diagnostic exhaustif permet de repérer, au sein d'une entreprise déstructurée, les détails des symptômes, les causes et même les types de thérapies à entreprendre.

"La répugnance croissante aux solutions logiques vient également du sentiment de plus en plus affirmé, selon lequel la compétitivité de l'entreprise découle, non pas de l'application pure et simple de certains principes (en matière de positionnement concurrentiel notamment), mais, bien plutôt, d'un démarquage par rapport aux autres, afin d'exploiter au maximum ses compétences distinctes, qui découlent largement de sa propre histoire"¹ que fait ressortir le diagnostic.

¹ MARCHESNAY M. : Management stratégique. Edit. De l'ADREG/2004 P.247

Les pratiques managériales permettent aux analystes d'accumuler de précieux savoir-faire sur les meilleures manières de booster les performances des entreprises déstructurées.

Si dans les pays développés ou émergents, ce sont généralement les processus de gouvernance à un très haut niveau qui expliquent les déliquescences des entreprises, dans les pays en développement, ce sont plutôt les injonctions administratives et politiques qui en sont la cause.

Souvent, des succès faciles obtenus par une entreprise grâce à des décisions et des injonctions administratives et politiques conduisent celle-ci à sous-estimer ses concurrents. Alors que la réalité nécessite qu'elle engage des actions de mise à niveau pour être compétitive, l'entreprise se complait dans une autosatisfaction destructrice.

Au moment d'affronter la réalité du marché, l'entreprise qui bénéficiait des avantages des décisions et des injonctions administratives et politiques se retrouve en situation de concurrence défavorable et même les opérations de mise à niveau qui pourraient être engagées s'avèreraient insuffisantes pour rattraper les retards affichés en matière de compétitivité.

L'absence d'anticipation est à l'origine de cette situation. "L'anticipation permet d'élaborer des diagnostics globaux, ou spécifiques à certains bassins d'emploi ou à certaines filières industrielles, de façon à établir des diagnostics partagés, à détecter et prévenir les risques et à mettre en œuvre les actions et les politiques adaptées"¹.

Un diagnostic exhaustif fait, souvent, ressortir qu'une entreprise déstructurée néglige généralement les facteurs clés de succès de son secteur d'activité. Elle se polarise, par exemple, sur la seule réduction des coûts, alors qu'il existe d'autres facteurs clés de succès de son activité comme la qualité et le marketing. Cette situation provient du fait que l'entreprise déstructurée est généralement dépourvue de systèmes d'alerte efficaces et d'un système managérial proactif. Les conseils de surveillance n'existent pas ou ne jouent pas leur rôle au même titre que les conseils d'administration. Les tableaux de bord ne fournissent pas des éléments d'alerte précoces. Ainsi, lorsque le processus de redressement est engagé, ce sont plutôt ces éléments de gouvernance primaire qu'il convient de révolutionner.

¹ VIET C. : «Accompagnement des mutations économiques», Liaisons sociales. Document n°15/2003-W, février/2003 P.13

Les diagnostics font souvent ressortir la nécessité de procéder à des réductions d'effectifs et d'actifs qui paraissent faciles à exécuter. Mais si ces opérations ne sont pas concrétisées correctement, la démarche pourra donner l'effet inverse de ce qui est recherché en raison, par exemple, de la «démoralisation des troupes qui restent». Les entreprises modernes ont acquis un savoir-faire en matière de traitement des sureffectifs.

Le plan de redressement qui porte sur la réduction des effectifs peut être un succès quand, après quelques années, les ressources humaines licenciées auront trouvé un emploi grâce à l'expertise et aux actions déployés en matière de formation, de reconversion, d'essaiage, de création de nouvelles activités, etc. Cette façon de procéder crée une confiance chez le personnel gardé par l'entreprise et contribue à améliorer sa compétitivité.

Ainsi, si les actions techniques et les opérations financières (telles que le rééchelonnement des dettes, le lease back, la cession d'actifs, etc...), imposées par la restructuration d'une entreprise dans le cadre de sa mise à niveau sont, généralement, maîtrisées par les professionnels du management, le traitement des ressources humaines reste déterminant car il s'agit d'opérer une mutation de la culture prévalant ; notamment dans les pays en développement et particulièrement ceux dont les économies étaient dirigées.

"Dans des situations concrètes, on débouche rarement sur une décision unique, précise, délibérée et définitive. L'important, bien souvent, réside dans la prise de consciences des problèmes de la part du dirigeant"¹

On ne peut pas, par exemple, devenir une entreprise apprenante et gagnante avec une culture managériale et de gestion des ressources humaines en net écart avec les conditions de concurrence et de compétitivité.

Pour réussir ce passage et créer de nouvelles manières d'agir et de penser, il faut agir sur un certain nombre de paramètres tels que :

- ✓ les changements des anciens groupes et de managers avec la compétence comme critère de choix pour assurer une rupture avec les méthodes passées,
- ✓ la formation et l'initiation aux nouvelles techniques de management et de gestion des ressources humaines basés sur l'exigence de la performance, et la sensibilisation à un changement qui consiste à mobiliser l'intelligence de tous.

¹ MARCHESNAY M. : Management stratégique. Edit. De l'ADREG/2004 P.246

SECTION II : SOLUTIONS POUR LA MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE

Sous-section 1 : Mise à niveau de l'entreprise économique par ses seuls moyens internes

Sous l'influence d'un environnement économique très changeant, les organisations sont soumises à de multiples processus de restructuration.

Ces phénomènes désignent des processus de transformation des organisations dans une recherche de flexibilité et d'avantages compétitifs.

Dans un contexte de crise, les organisations prennent un relief particulier en raison de leur ampleur. Les restructurations tendent, alors, à devenir un phénomène permanent et protéiforme. Dans de nombreux cas, les restructurations résultent de décisions stratégiques et de choix de gestion.

La restructuration des entreprises économiques est vue plutôt comme une solution moderne pour gérer et surtout pour anticiper les changements. Elle permet d'affronter sur le même front les problèmes économiques, sociaux et environnementaux, souvent dans un contexte transnational.

D'autres opérations moins profondes que les restructurations peuvent être engagées dans le cadre de la recherche d'une mise à niveau d'une entreprise économique. Le plan interne de redressement est un des moyens qui permettent d'améliorer les performances de l'entreprise économique.

Qu'il s'agisse d'opération de redressement interne ou de restructuration, l'objectif recherché est toujours de permettre à l'entreprise économique de s'adapter en permanence aux tendances et aux pressions du marché pour être et/ou rester compétitive.

Des externalisations d'activités résultent généralement de ces opérations avec, même, des réductions d'effectifs. Ces mesures constituent, dans la plupart des cas de redressement interne et de restructuration, une contrepartie indispensable à la compétitivité de l'entreprise et partant à sa survie. Cet objet polémique, difficile à cerner, interpelle sur ses effets sociaux et humains.

La mission de la fonction ressources humaines intervient, alors, pour faciliter la mise en œuvre des plans internes de redressement et des restructurations en considérant l'intérêt de l'entreprise et des individus et pour permettre une certaine flexibilité en adaptant la force de travail.

A- Mise à niveau par le plan interne de redressement de l'entreprise

C'est à partir des principaux éléments du diagnostic d'une entreprise économique que sont élaborés, en règle générale, les plans internes de redressement ayant pour objectif sa mise à niveau.

Les mesures à retenir dans le cadre d'un plan interne de redressement, ciblant des objectifs bien précis, sont des opérations et actions tant techniques que procédurières programmées et lancées pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise. En outre, des actions sont aussi engagées dans "les investissements immatériels"¹ en vue de rehausser l'image du produit et de l'entreprise et d'augmenter sa valeur à travers son goodwill qui sert en cas de partenariat ou de privatisation.

Les investissements immatériels sont relatifs à toutes les dépenses engagées dans la recherche et le développement, la publicité, les marques et les ressources humaines.

En effet, bien que ce type d'investissement se caractérise par la grande difficulté à mesurer et à apprécier son apport dans la création de la richesse et par conséquent, à mesurer concrètement sa contribution en termes monétaires ou non monétaires dans la croissance de la valeur économique de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que depuis une décennie, il est de plus en plus soutenu, de l'avis de beaucoup de managers et de responsables d'entreprises, que la création de la valeur pour celles-ci semble provenir autant des investissements matériels que des investissements immatériels.

La qualification des ressources humaines de l'entreprise, obtenue dans ce cadre, avec la mise en œuvre d'un plan de redressement, contribue aussi à améliorer la valeur de son goodwill.

Ainsi, la planification stratégique des ressources est définie comme étant "l'action qui marque la volonté de l'entreprise d'agir sur le futur en mettant en œuvre des plans et des moyens d'y parvenir"².

¹ AMOKRANE Abdellaziz dans « la comptabilité des ressources humaines..... » p.201

² ISABELLE et Paul MORIN dans « politique générale et stratégie d'entreprise ».

Les principaux objectifs visés par un plan interne de redressement d'une entreprise économique d'un pays en voie de développement, comme l'Algérie, sont :

- l'adaptation de l'organisation générale de l'entreprise avec définition claire et précise des exigences de ses postes clés; car c'est de ceci que dépend la réussite du reste du programme d'actions.
- l'alignement des niveaux de production sur les objectifs fixés en réduisant les temps d'arrêt de l'outil de production avec une amélioration de l'organisation technique des fonctions de production et de maintenance ;
- la compression des charges d'exploitation par la maîtrise des paramètres de production et la réduction des déchets et rebuts grâce à une meilleure maîtrise technique de l'outil de production, ainsi que la maîtrise des frais du personnel. Ces éléments constituent généralement les deux plus importants postes de charges ;
- l'intégration des matières premières pouvant être produites localement en vue de réduire la dépendance vis-à-vis de l'étranger et les effets de la dévaluation de la monnaie locale.
- la redynamisation du volet marketing en vue d'une adaptation permanente et rapide de l'offre de l'entreprise à la demande du marché (qualité et présentation du produit, prix, publicité) ;
- la formation du personnel et des managers ;

L'évaluation des résultats du plan interne de redressement d'une entreprise s'effectue à travers les performances affichées par celle-ci, en rapport avec les objectifs visés. L'analyse de la situation de l'entreprise, comparée aux niveaux de compétitivité de ses concurrents, peut déboucher sur la nécessité d'approfondir son redressement par le recours, par exemple, à sa restructuration partielle ou totale.

B- Mise à niveau par la restructuration interne de l'entreprise

Quand les mesures du plan interne de redressement s'avèrent insuffisantes pour rendre une entreprise compétitive, la restructuration de celle-ci se présente, alors, comme solution pour gérer et anticiper les changements qui s'imposent durant son existence.

"La problématique des restructurations a fortement évolué... Aux restructurations traditionnelles de secteurs tels que la sidérurgie ou le textile, justifiées par des conditions de survie ou de grande nécessité et toujours d'actualité, se sont ajoutées des restructurations dites de compétitivité, liées à des choix stratégiques construits par anticipation et souvent conduites par des groupes en bonne santé financière. Ces deux formes de restructurations s'entremêlent aujourd'hui avec des intensités et des configurations variables, plaçant les différents acteurs de l'entreprise face à des changements permanents"¹.

Le terme restructuration s'est beaucoup popularisé, à l'échelle internationale, à partir des années quatre-vingts pour désigner les réorganisations d'entreprises. Celles-ci se sont souvent traduites par des successions de plans de licenciements afin d'affronter la concurrence internationale.

Pour les multinationales, la restructuration, au niveau des entreprises, fait partie intégrante de la stratégie des firmes, nationale ou internationale, et de leur intégration sur le segment de marché qui les concerne.

Ce type de restructuration résulte d'une réaction ou d'une anticipation par les firmes dont la résultante en termes de volume d'emploi au niveau de l'entreprise est parfois négative car la réorganisation de la production ou l'externalisation entraîne des réductions d'effectifs.

La restructuration portant sur une stratégie de réduction de la taille de l'entreprise se traduit toujours par une réduction des effectifs; ce qui n'est pas nécessairement le cas quand il s'agit d'actions de réorganisation complète du processus de production d'une entreprise.

Elle peut viser un ensemble d'opérations avec comme objectif d'acheter ou de vendre des actifs, de modifier la structure du capital ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise.

Elle peut porter aussi sur un ensemble d'actions à engager par le management de l'entreprise en matière d'organisation destinées à améliorer sa compétitivité. Dans ce dernier cas, la restructuration peut correspondre à la stratégie intentionnelle qui considère les réductions d'effectifs comme un moyen d'augmenter l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Elle vise la réduction des coûts salariaux, la réorganisation du travail ainsi que les changements systémiques.

¹ RACHEL B.B. dans «Le pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus».P.250

"Le développement de l'entreprise appelle souvent une adaptation de ses structures; voire l'adoption de structures nouvelles. Elle peut être conduite à se scinder en plusieurs unités juridiquement distinctes, à absorber une société, à ériger en filiale dotée de l'autonomie juridique et financière ce qui n'était jusqu'alors qu'un établissement ou une branche d'activité"¹.

Les grandes entreprises internationales, toujours mobiles, entraînent derrière elles les réseaux de prestataires, de sous-traitants et d'activités induites qu'elles suscitent localement et qui sont eux-mêmes amenés à se restructurer en fonction de leurs mouvements.

Ainsi, les entreprises locales doivent s'inscrire dans le cadre de ces nouvelles contraintes induites par l'ouverture de l'économie nationale sous peine de disparaître sous l'effet de la concurrence et de la globalisation qui font que désormais l'économie et les entreprises tendent à entrer dans un état de recherche permanente de flexibilité par le biais de modèles organisationnels adaptés.

"Les restructurations désignent, de façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement"²

L'évolution historique de la théorie économique nous enseigne que les restructurations s'inscrivent dans le mouvement permanent impulsé par l'économie capitaliste.

Les références théoriques qui en rendent compte peuvent être recherchées dans les théories économiques qui traitent du commerce international, du progrès technique ou des crises économiques.

Dès 1776, la théorie des avantages absolus d'Adam Smith, selon laquelle chaque pays a avantage à se spécialiser dans les activités où il est le plus compétitif et à abandonner celles où il ne l'est pas, fournit une première explication aux réallocations internationales des activités en fonction du degré d'ouverture des systèmes d'échanges économiques.

¹ TEYSSIE B. : Les restructurations, le rôle du comité d'entreprise. Edit. LITEC. /P.3

² BEAUJOLLIN-BELLET R. et SCHMIDT G. : Les restructurations d'entreprises.
Edition La Découverte, Paris/2012. P.7

Une quarantaine d'années plus tard, la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo viendra nuancer la rigueur de l'approche d'Adam Smith en démontrant que chaque pays, s'il se spécialise dans la production pour laquelle il dispose de la productivité non seulement la plus forte mais aussi la moins faible comparativement à ses partenaires, accroîtra sa richesse nationale.

Cette théorie viendra nourrir les controverses entre partisans du libre-échange et partisans du protectionnisme dans un contexte où les corn laws(*) qui visaient à protéger l'agriculture céréalière britannique, venaient d'être adoptées.

Au fil des critiques qui lui ont été adressées, la théorie s'est sophistiquée, intégrant des variables de plus en plus nombreuses et des hypothèses diverses, mais ses conclusions, qui font largement consensus parmi les économistes, sont demeurées globalement inchangées.

Originellement, la théorie des avantages comparatifs s'appliquait à des échanges entre pays. Or, le développement des entreprises multinationales et la concentration locale des activités à partir de la moitié du vingtième siècle vont conduire à un déplacement de la problématique des politiques nationales vers les politiques d'entreprises et les politiques territoriales.

Ainsi, les travaux de l'économie industrielle et de l'économie spatiale des années soixante et soixante-dix ou, plus tard, de la nouvelle économie internationale, relativisent les approches macro-économiques globales des sources de la compétitivité internationale afin de tenir compte des stratégies des firmes et de l'existence de déterminants territoriaux dans la construction de la performance.

Ils rejoindront la théorie des avantages compétitifs qui introduit, d'un point de vue économique, l'hypothèse de rendements croissants conditionnés par l'existence d'externalités liées à la localisation des firmes.

(*) Les Corn Laws étaient une série de textes réglementaires adoptés au Royaume-Uni entre 1773 et 1815 pour encadrer le commerce des céréales avec l'étranger. On désigne cependant le plus souvent par ce terme le dernier de ces textes, le Corn Law Act de 1815, qui interdisait toute importation de céréales lors que les cours passaient en dessous d'un certain seuil.

Les crises économiques sont un autre vecteur des restructurations par les effets de disparition et de concentration des entreprises qu'elles engendrent. Les crises classiques se caractérisent par une contraction brutale de la production, une chute des prix, des faillites nombreuses, une montée du chômage et un recul du salaire, des tensions sociales, avec souvent pour détonateur un crash boursier ou bancaire. Le Livre II du Capital de Karl Marx présente les schémas de la reproduction élargie qui établissent les conditions de l'équilibre entre les moyens de production et de consommation. Ces crises font l'objet d'une littérature économique particulièrement abondante depuis le début du XIX siècle. Les approches proposées peuvent être scindées en deux grandes catégories :

- ✓ d'un côté, nous avons les approches classiques et néo-classiques qui s'appuient sur la loi des débouchés de Jean-Baptiste Say, selon laquelle la production crée sa propre demande ;
- ✓ d'un autre côté, les approches qui contestent la réalité de la loi des débouchés et théorisent une déconnexion de la production et de la consommation.

Pour ces économistes, les crises sont consubstantielles au système capitaliste et par conséquent structurelles et endogènes. Malthus et Sismondi ont les premiers mis en lumière cette disjonction avant que Karl Marx ne produise une théorie achevée des crises du mode de production capitaliste.

Plus tard, Keynes, par des voies différentes, établira une théorie similaire fondée sur les anticipations pessimistes des entrepreneurs qu'il propose d'infléchir par des mesures de soutien à la consommation.

Sur le plan microéconomique, le nouveau régime des restructurations depuis les années soixante-dix a amené les chercheurs en économie à s'interroger sur les effets des restructurations en termes de performances financières et opérationnelles.

Trois grandes catégories de restructurations sont, le plus souvent, distinguées :

- les restructurations financières (modification de la structure du capital de l'entreprise),
- les restructurations de portefeuille (modification de la structure des actifs ou des activités de l'entreprise),
- les restructurations organisationnelles (modification de l'organisation interne de l'entreprise).

Thierry¹ associe, tout en les différenciant, les notions de restructuration et de reconversion. Selon lui, les restructurations consistent en un changement radical lié à une évolution importante de la stratégie et engendrent une modification dans les besoins en qualifications, appelant alors différentes formes de reconversions : reconversion d'activité, reconversion économique ou reconversion sociale. Toujours selon Thierry, la reconversion sociale peut donner lieu à des actions de reclassement (réinsertion dans un emploi proche de celui perdu) ou de reconversion (réinsertion dans un emploi aux contenus très différents).

La restructuration d'une entreprise économique peut avoir pour fait générateur aussi bien une situation de croissance imposant une optimisation de ses moyens, qu'une situation de détresse de sa situation générale; notamment financière.

Les restructurations d'entreprises emportent de lourdes conséquences juridiques, non seulement sur la structure même de la société, son activité, mais également sur les contrats de travail liant la société à ses employés, les relations avec les organes de représentation collective ou encore sur les licenciements.

Certaines opérations de restructuration, plus lourdes, telles que les fusions absorptions, les fusions par création de sociétés nouvelles mais également les scissions ou apports partiels d'actifs, nécessitent l'intervention d'un professionnel du droit.

Le maniement de l'architecture des sociétés nécessite une compétence particulière, notamment au regard des conséquences sociales des opérations de restructuration.

Cet aspect est sans aucun doute le plus délicat et le respect des règles posées en ce domaine assure pour partie la réussite de l'opération. L'initiative d'opérations de restructurations est audacieuse mais également dangereuse, sa réussite est conditionnée par l'observation des dispositions légales régissant le domaine mais également, par la poursuite, de relations humaines et sociales. Toutefois, il est possible qu'une restructuration plus en profondeur, rendue nécessaire par les exigences en matière de compétitivité pour la survie de l'entreprise, soit indispensable à certains moments. Dans ces cas, l'exigence d'un dialogue social de qualité dans un climat de confiance et une attitude positive, face au changement, sont des facteurs importants pour limiter; voire éviter, les conséquences sociales négatives.

¹ THIERRY D. : Restructurations et reconversion, concepts et méthodes, L'Harmattan/1995 .

C- Enseignements relatifs à la mise à niveau d'une entreprise économique par ses seuls moyens internes

Les éléments développés précédemment, inscrits dans un contexte concurrentiel et rapidement évolutif, reposant sur des critères purement économiques c'est à dire un fonctionnement dans le cadre d'un libre échange, montrent que la pérennité des activités d'une entreprise n'est pas toujours facile à assurer par les seuls moyens internes. Cette pérennité doit, en effet, passer, pour s'inscrire dans le nouveau contexte économique, par une réelle réhabilitation industrielle qui nécessite des investissements importants, relativement longs à concrétiser et dont la productivité effective risque d'être lointaine ; tout en risquant d'être vite dépassée par rapport aux données internationales appelant, de nouveau des investissements supplémentaires plus modernes; donc plus coûteux aux plans tant technologique qu'humain.

Aussi, pour réussir son intégration croissante dans l'économie mondiale, une entreprise économique doit adopter une restructuration visant à assurer à ses activités un positionnement définitivement sécurisé sur leurs segments de marché. Cela est, par ailleurs, conditionné par la mise en œuvre de programmes adéquats de formation. A ce stade, il faut dire que la conduite des affaires de l'entreprise est devenue à présent une profession et une spécialisation de plus en plus poussée; d'où l'intérêt de la formation de la ressource humaine; en général, et des managers, en particulier. Le concept de gestion s'est sensiblement transformé en accordant une importance capitale aux résultats. "La formation des dirigeants a montré, à travers le monde, de grandes dispositions à tenter des expériences et à lancer des idées"¹.

L'institution du management moderne en règle de gestion de l'entreprise économique dont "les managers doivent être sélectionnés sur la base de critères de valorisation du capital humain; notamment la compétence, les expériences et les savoirs"² est devenue plus qu'indispensable. En définitive, il ressort qu'il existe une relation étroite entre la restructuration d'une entreprise et sa mise à niveau. La démarche se déroule en trois phases que sont : le pré-diagnostic, le diagnostic stratégique et le plan de restructuration. Les effets des restructurations sont qualifiés par Beaujollin-Bellet et Schmidt³ de «complexes et contingents».

¹ D.ROUX dans « analyse économique et gestion de l'entreprise »/1988

² EMLYON dans « la théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise »/2005 P.2

³ BEAUJOLLIN-BELLET R. et Schmidt G. : Les restructurations d'entreprises, La Découverte, Paris/2012.

Sous-section 2 : Mise à niveau de l'entreprise économique par le recours au partenariat

A- Mise à niveau par le partenariat micro-économique international

Depuis les années quatre-vingts, il est constaté une nouvelle ère de négociations commerciales. Les enjeux sont radicalement différents de ceux qui ont motivé la construction de l'ordre économique international d'après-guerre. Le système commercial multilatéral qui fut construit à une époque où il s'agissait avant tout d'ouvrir les marchés sur une base réciproque, n'est plus adapté au nouveau contexte de la globalisation.

Le recours au libre-échange dans le monde participe d'une nouvelle dynamique concurrentielle qui engage de nouvelles formes de partenariats économiques et répond à des préoccupations stratégiques, tant pour les Etats que pour les entreprises, liées à la recherche d'une intégration compétitive dans l'économie mondiale. La généralisation du principe concurrentiel a non seulement pour effet d'élargir le champ de la concurrence, mais également d'instaurer de nouveaux types de partenariats dont l'objet est de répondre aux contraintes nouvelles que pose l'intégration compétitive dans l'économie mondiale.

Par partenariat micro-économique, il est entendu, pour le thème en question, l'association de deux ou plusieurs entreprises, publiques ou privées, nationales ou internationales, en vue de constituer une entité à travers laquelle chaque partie recherche des intérêts qui lui font défaut à travers la forme, l'organisation et/ou la localisation en vigueur. Aussi, pour l'entreprise économique d'un pays en développement, il est recherché, en priorité, à travers le partenariat micro-économique international, sa mise à niveau qui devient nécessaire avec les effets de la mondialisation. La stratégie de sauvegarde des activités de l'entreprise, imposée par le nouveau contexte, lui dicte, alors, la nécessité de s'associer à un partenaire international.

A l'opposé, pour le partenaire étranger dont la stratégie est aussi dictée par le nouveau contexte international imposé par la mondialisation, il est recherché, à travers un tel processus, des opportunités de développement pour l'entreprise et ses produits; opportunités offertes par les pays et régions d'accueil.

Les intérêts du partenaire international lui sont dictés par des stratégies de présence régionale de ses produits aux moindres coûts. Un partenariat avec une entreprise locale de même activité se présente, pour l'entreprise étrangère, sous cet angle, comme la meilleure opportunité en comparaison à un investissement direct ou une simple commercialisation des produits à acheminer des lieux de fabrication vers le marché ciblé.

Le partenaire étranger trouve, à travers l'entreprise d'accueil, les conditions matérielles et logistiques de base (marché, encadrement et personnel, relations environnementale et administratives) qu'il lui suffira de parfaire et de mettre à niveau par rapport aux standards internationaux.

L'entreprise d'accueil doit profiter de sa position pour bien négocier les avantages de son partenariat dont les grandes lignes et décisions dépendent des objectifs stratégiques et politiques du pays. Ces objectifs peuvent être d'ordre financier (prendre la meilleure offre financière), social (maintenir le plus grand nombre d'employés) ou de développement en priorité des régions déshéritées.

Le partenariat dont l'acte principal est en réalité une cession partielle ou totale du capital social d'une entreprise nationale, publique ou privée, à une firme spécialisée, locale ou multinationale, permet à cette dernière de contrôler, selon ses prises de participation et/ou les accords conclus, le management de la nouvelle société juridiquement créée et d'y introduire des technologies et des techniques modernes de gestion à même de la placer en bonne position sur le marché.

Si les cessions internes d'activités s'inscrivent, généralement, dans le cadre d'une option stratégique et/ou visent le «renflouement des caisses» du cédant, le partenariat international obéit, lui, plutôt, à une nécessité découlant de données macro-économiques et matérialisées, par exemple, comme c'est le cas pour l'Algérie, par l'insertion progressive de l'économie nationale dans l'économie mondiale.

A travers la recherche de partenariat international, c'est plutôt l'introduction d'un management moderne qui est privilégié et c'est pour cette raison que la législation algérienne n'a cessé d'évoluer jusqu'à permettre aux étrangers, avant la loi de finances complémentaire 2009, de pouvoir détenir la totalité des actions d'une société algérienne.

Cette démarche n'est pas propre à l'Algérie et il y a lieu de signaler que c'est à travers cette approche adoptée depuis plusieurs décennies que des pays d'Asie comme la Corée du Sud ont réussi à devenir des puissances économiques. L'importance des relations inter firmes est telle que les frontières de l'entreprise se noient dans des configurations variables. "Ces frontières n'ont plus leur raison d'être tant les ressources, potentiel de croissance et d'innovation, de l'entreprise se trouvent à l'extérieur"¹.

L'objectif premier de toute opération de partenariat international pour un pays comme l'Algérie est donc de réunir les conditions pour une garantie de la compétitivité des entreprises locales en améliorant leur fonctionnement.

Du point de vue de l'entreprise concernée, le partenariat est l'occasion de mettre à niveau son organisation par l'introduction de méthodes modernes et efficaces. C'est aussi une opportunité, pour elle, pour rechercher l'efficacité dans tous les aspects de son management, pour adopter des politiques cohérentes d'affectation et d'exploitation de ses ressources, et pour maîtriser davantage son marché local et viser à être compétitif à l'international.

La réussite d'une opération de partenariat nécessite une organisation et une gestion dont quelques principes généraux indispensables sont comme suit :

- ✓ l'existence d'une volonté politique clairement définie en la matière ;
- ✓ la désignation sans ambiguïté des responsables chargés de l'opération ;
- ✓ la sélection de la forme de partenariat la plus appropriée en choisissant parmi les possibilités offertes celle qui répond au mieux aux objectifs définis ;
- ✓ L'estimation réelle de la valeur des biens de l'entreprise objet du partenariat en mettant en valeur son goodwill.

I- Historique du partenariat micro-économique international

L'après seconde guerre mondiale et la fin du vingtième siècle ont été marquées par la libéralisation et l'ouverture de l'économie par des évolutions technologiques et par une forte croissance des échanges internationaux accompagnée d'une progression des investissements des grandes entreprises à l'étranger.

¹ BLANCHE SEGRESTIN dans «innovation et coopération interentreprises / gestion partenariat d'exploitation». Edit. CNRS / 2006.

L'internationalisation s'impose, alors, comme l'une des stratégies d'entreprises gagnantes pour disposer d'un avantage concurrentiel durable.

En effet, l'importance des avantages que procure l'internationalisation aux différents intervenants que ce soit l'entreprise, le consommateur, le pays d'origine ou le pays d'accueil fait de ce phénomène la voie de développement stratégique la plus adoptée. L'entreprise devient alors multinationale.

Elle s'engage dans des activités de coopération ou réalise des investissements directs à l'étranger.

Dans le but d'élargir leurs activités économiques, les multinationales cherchent à étendre leur marché au-delà des frontières nationales. Elle commence à concrétiser cette action par des opérations d'exportation. Face à certains obstacles (tels que les politiques protectionnistes) et devant les gains économiques rendus nécessaires par la concurrence, les multinationales jugent plus efficace de conquérir les marchés étrangers en s'y installant. Elles investissent donc à l'étranger en créant de nouvelles entreprises ou en s'associant à des entreprises déjà existantes; activant dans le même domaine.

II- Avantages et conséquences du partenariat international

Les avantages de la localisation sont englobés dans les avantages comparatifs des pays, élargis pour prendre en compte non seulement les coûts comparés, mais également les avantages relatifs des tailles et des dynamiques des demandes nationale et étrangère.

D'un côté, la firme internationale offre des produits et demande des facteurs de production pour les fabriquer; ceux-ci doivent pouvoir être acquis aux coûts les plus faibles pour une raison de compétitivité.

De l'autre côté, le pays offre des facteurs de production au travers de ses dotations de facteurs et de leur productivité (quantité et qualité des facteurs); c'est ce qu'offrent généralement les pays en développement comme l'Algérie.

L'analyse synthétique met, dans un premier temps, en relation un (ou plusieurs) pays et une (ou plusieurs) firme(s) mais le secteur et la nature de son marché jouent un rôle important. Les caractéristiques structurelles du secteur influencent l'implantation et en premier lieu le mode d'implantation. La multinationalisation présente des conséquences positives pour le pays d'origine.

En effet, l'investissement à l'étranger assure, de ce point de vue, des sources d'approvisionnement à moindre coût; ce qui permet de restaurer la compétitivité du produit final ou d'assurer la survie de certains segments de production.

La multinationalisation présente aussi des conséquences positives sur l'entreprise et pour le pays d'accueil, puisqu'elles apportent de nouvelles technologies; ce qui fait augmenter la productivité.

L'investissement à l'étranger profite, en conséquence, d'une compétitivité plus avantageuse en raison du bénéfice de coûts salariaux locaux bas.

En ce qui concerne l'emploi et la rémunération des facteurs de production, il tend, généralement, à privilégier la demande de travail plus qualifiée ; d'où les opportunités de transfert de connaissances par l'apprentissage et la formation de la main-d'œuvre; ce qui peut faire augmenter l'efficacité économique générale.

La multinationalisation présente, cependant, des conséquences négatives sur le pays d'accueil qui ne doivent pas être négligées :

- Divergence entre les intérêts de la firme implantée et ceux de la (ou des) entreprise(s) nationale(s) activant dans le même secteur.
- Elargissement des inégalités sociales au sein du même secteur ou de la branche.
- Non concrétisation de l'avantage de transfert technologique si les entreprises ne s'implantent que pour détourner les barrières douanières.
- Importance des transferts de devises à l'étranger sous forme de dividendes et/ou de bénéfices. En effet, le partenaire étranger vient pour dégager le maximum de profits et vise à les transférer, dans leur quasi-totalité à l'entreprise mère. Au début, il réinvestit les bénéfices dégagés pour élever ses niveaux de productivité dans le pays d'accueil et mieux occuper le marché, ensuite, il maximise ses profits et les transfère vers la société mère.

L'historique du partenariat fait ressortir que c'est avec l'accélération de la mondialisation économique, depuis le début des années 90, que la construction d'espaces économiques intégrés et les rapprochements d'entreprises (alliances, prises de participation, acquisitions, joint-ventures...) ont connu un développement croissant. Les entreprises sont, cependant, confrontées au choix de la forme de partenariat.

Cette décision est d'autant plus importante pour les différentes parties intéressées par le rapprochement que de nombreuses firmes gèrent désormais des portefeuilles d'alliances se composant d'une grande variété d'accords.

Aussi, les entreprises qui nouent des alliances réussies examinent d'abord l'importance stratégique du partenariat avant de conclure le contrat. Les accords doivent donc être conclus et les contrats signés au bon moment et gérés de manière intelligente pour être un succès et dégager de la valeur pour les entreprises partenaires.

Les stratégies d'accueil des multinationales dans un pays sont de deux types. Une première stratégie basée sur des investissements directs et une seconde basée sur la contractualisation sous différentes formes dont celle du partenariat par voie de joint-venture.

La rapidité des changements ne permet pas de rester en contact avec toutes les innovations. L'entreprise doit se concentrer sur son activité et se garantir l'accès à d'autres domaines essentiels à l'aide de coopérations interentreprises.

Dans les secteurs où la technologie est une source importante d'avantage concurrentiels, il n'est plus possible aux entreprises d'assumer seules les dépenses en recherche-développement, ni de développer seules l'ensemble des compétences nécessaires pour mener une stratégie parfaitement autonome.

Les perspectives de recherche sont tellement nombreuses et de ce fait plus coûteuses alors que les résultats ne sont pas toujours garantis.

L'importance des ressources à investir ainsi que la complexité des technologies à développer incitent, alors, les entreprises à s'allier, afin de combiner des moyens variés et complémentaires.

Les joint-ventures permettent, donc, en répartissant les compétences et moyens entre partenaires, de multiplier les chances de réussite et de développement grâce à la maîtrise des coûts et à l'amélioration du management; ce qui doit être recherché par les entreprises des pays en développement.

Les expériences à l'échelle mondiale montrent que les firmes multinationales optent par la suite pour des filiales intégrées à cent pour cent au fur et à mesure que l'expérience cumulative (mesurée par le nombre de marchés étrangers pénétrés à cette date) s'accroît.

Il est aussi noté que plus l'expérience agrégée (mesurée par le nombre de marchés étrangers) et l'expérience industrielle dans le pays hôte augmentent, plus la préférence de l'entreprise multinationale est pour la détention de filiales à 100%.

Pour la réussite d'une coopération, il faut avant tout que les entreprises partenaires aient défini clairement leur stratégie. Les entreprises qui nouent des coopérations réussies examinent d'abord l'importance stratégique de la coopération avant de conclure le contrat.

Elles déterminent ainsi la façon dont la coopération s'intègre à la stratégie de l'entreprise, afin d'en évaluer sa performance. Les responsables opérationnels considèrent que la coopération est un succès en se basant sur des critères à court terme dont la réussite du produit, l'impact sur les coûts et l'efficacité du travail réalisé en commun. Or, il est nécessaire que les dirigeants des entreprises partenaires anticipent les conséquences à long terme de la coopération sur la stratégie de l'entreprise.

Les coopérations doivent donc être conclues au bon moment et gérées de manière intelligente pour être un succès et dégager de la valeur pour les entreprises partenaires.

B- Mise à niveau par les investissements directs étrangers

Les investissements directs étrangers sont à l'origine de forts taux de croissance dans plusieurs pays émergents. Ils sont un vecteur important d'intégration de l'économie nationale au processus de mondialisation.

Lorsque ces investissements sont le fait de champions mondiaux, ils charrient des technologies, des savoir-faire, des progrès en management qui sont très utiles aux pays récipiendaires.

Dans un rapport sur le développement dans le monde, la CNUCED¹ avance, en 2002, que l'effet positif de l'IDE sur l'investissement local se manifeste à travers plusieurs canaux dont l'accroissement de la concurrence et de l'efficacité, la transmission des techniques de contrôle de qualité et l'introduction d'un nouveau savoir-faire.

L'investissement direct étranger est devenu depuis le début des années 2000, la principale source de financement des pays en développement surclassant l'endettement extérieur auquel ces pays avaient traditionnellement recours.

¹ OCDE : L'investissement direct étranger au service du développement. opcit. P.20

Dans ces pays, l'épargne nationale est insuffisante et lorsqu'elle existe, elle est difficile à mobiliser.

C'est alors la «ruée» sur les IDE et c'est à celui qui offre les meilleures conditions aux investissements étrangers.

Dans les pays où l'épargne est suffisante et mobilisable, les IDE sont recherchés en tant que vecteurs de transfert de technologie, de savoir-faire et de leurs effets structurants sur les économies d'accueil car ils diffusent de l'organisation, du management et de la culture d'entreprise.

Tableau n°03 : Investissement direct étranger des dix premiers pays

(Milliards USD)

<u>I.D.E ENTRANTS (2014)</u>		<u>I.D.E SORTANTS (2013)</u>	
Chine	128	Etats-Unis	338
Hong Kong	111	Japon	135
Etats-Unis	86	Chine	101
Singapour	81	Russie	95
Brésil	62	Hong Kong	92
Royaume uni	61	Royaume Uni	69
Canada	53	Suisse	60
Australie	49	Allemagne	57
Pays bas	42	Canada	43
Luxembourg	36	Pays Bas	37

Source: CNUCED, Global Investment Trends Monitor, n°18 du 29 Janvier 2015

Entre 2001 et 2006, les pays du Sud ont reçu 40% des IDE réalisés à travers le monde, soit quelque 350 milliards de dollars (en 1980, ils ne recevaient que 15% du total des IDE).

Il faut préciser cependant que les deux tiers de ces IDE à destination des pays du Sud vont en Asie et particulièrement en Chine, en Inde et à un degré moindre en Malaisie.

Les IDE assuraient, durant cette période, 50% des financements extérieurs des pays en développement contre 23% en 1990. Au cours du premier semestre 2006, les firmes multinationales indiennes ont acheté 76 concurrents européens, asiatiques ou américains pour un total de 5,2 milliards USD¹.

En 2005, les IDE des pays émergents se sont élevés à 117 milliards USD; soit 17 % du total mondial contre 10 % en 1982².

En Algérie, la réglementation régissant les IDE a connu, en 2009, des modifications qui portent sur quatre exigences :

- une balance devises excédentaire pour tout IDE ;
- un acquittement de l'investisseur étranger d'un impôt sur les dividendes ;
- une détention d'au moins 51% du capital de la société par des nationaux ;
- une mobilisation du financement de l'IDE sur le marché bancaire algérien.

Ces conditions sont posées à un moment où les IDE occupent une place importante dans les pays récipiendaires, notamment ceux du Sud, en raison du rôle qu'ils jouent en matière d'apport d'investissements, de technologie et de savoir-faire.

I- Utilité des IDE aux pays en développement

La question de l'utilité des IDE aux pays non développés est toujours posée et surtout politisée. C'est pourquoi, à notre niveau, elle ne doit être examinée que sur le plan économique. La première question qui se pose à ce stade est de savoir si ce sont les IDE qui sont à l'origine de la croissance économique du pays d'accueil ou bien est-ce plutôt la croissance économique du pays qui y attire les IDE.

La seconde question, découlant de la précédente, porte sur la priorité à accorder d'abord à la croissance économique pour attirer les IDE ou bien à la concrétisation de ces derniers pour garantir la compétitivité des entreprises et le développement.

Les expériences étudiées font ressortir que c'est plutôt la première thèse qui semble se confirmer : la Chine, l'Inde et le Brésil, entre autres, attirent les IDE car ils affichent régulièrement de forts taux de croissance économique.

¹ RAPPORT annuel sur l'investissement de la Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement, chiffres cités dans « Le groupe indien Tata Steel prêt à racheter le sidérurgiste Corus », Le Monde du 17/10/2006.

² OCDE : L'investissement direct étranger au service du développement. opcit. P.22

Bien évidemment, par la suite, il y a une dialectique croissance économique-IDE. Le problème posé a trait à la convergence des intérêts des firmes multinationales, investisseurs réels ou potentiels, avec celui des Etats récipiendaires.

Les investissements dont ont besoin les pays en développement n'intéressent pas toujours les firmes multinationales. "Quand les Etats attendent des IDE qu'ils soient un levier de développement et de croissance, les multinationales gardent pour ligne d'horizon, un impératif de rentabilité et de profit"¹.

Pour la république tchèque, par exemple, "la capacité de valider le capital humain de haut niveau et les qualifications existantes dépendait du flux d'IDE et du transfert de technologies et de savoir-faire occidentaux, pour lesquels des conditions et incitations favorables ne furent créées qu'en 1998. La nouvelle vague d'IDE, qui a débuté en 1999, a eu pour conséquence la restructuration et la modernisation de quelques importantes industries tchèques, l'adaptation aux marchés développés (particulièrement le marché de l'union européenne), l'accroissement de la compétitivité des exportations, ainsi qu'une amélioration de la structure des produits d'exportations tchèques. Le rythme de transformation et de performance macro-économique de l'économie tchèque a été principalement influencé par les effets de la préparation à l'accession à l'Union européenne, après 1999, tant du fait du processus d'harmonisation des législations avec celles de l'UE que du fait des efforts du gouvernement pour préparer l'économie à ces nouvelles conditions"².

Toujours pour la république tchèque, "les processus d'harmonisation, qui se sont accélérés depuis 1998, serviront d'ancrage institutionnel au cadre juridique et institutionnel. L'harmonisation aidera petit à petit à résoudre les inconvénients majeurs des structures institutionnelles et légales. La pression de l'UE permet de réformer et de rendre plus efficaces l'administration gouvernementale et le secteur public et d'attirer des flux importants d'IDE.

Après l'accession (de la république tchèque à l'EU) en 2004, l'apport massif de moyens financiers en provenance des fonds structurels, l'élimination des barrières commerciales avec des gains potentiels globaux pour l'économie et le respect de l'acquis communautaire stabiliseront et amélioreront l'environnement économique (droits de propriété bien définis, standards minimum légaux, régulation des marchés financiers, etc.) "³.

^{1, 2 et 3} OCDE : L'investissement direct étranger au service du développement. opcit. P.26

"Pendant la période 2003-2005, l'accélération de la formation des capitaux et de la demande externe constituera le principal facteur de croissance, d'autant que l'adhésion à l'UE et les processus de préparation effectués réduiront la prime de risque des investissements et permettront une réduction progressive du déficit commercial"¹.

II- Conditions sous lesquelles les IDE peuvent être bénéfiques aux pays en développement

Anne Rivaux, experte de la CNUCED chargée du département «Analyse des IDE», distingue deux conditions au moins pour que les IDE soient bénéfiques aux pays en développement.

Les ressources humaines de ces derniers doivent être bien formées pour faciliter les transferts de connaissance; et le tissu des entreprises locales doit être suffisamment développé et solide pour pouvoir profiter du savoir-faire des investisseurs sans se faire exclure du marché par la présence de firmes étrangères plus grosses et plus compétitives.

Les études menées ces dernières années par la Banque mondiale, la CNUCED et l'OCDE ont montré que le rapport de force entre les multinationales et les pays en développement s'est encore accru en faveur des premières car les seconds sont en mal de financement.

Dans le secteur minier, en particulier, "l'envolée des cours des matières premières depuis 2003 a clairement montré que l'essentiel des retombées de la rente échappait à l'économie locale"². Entre 2002 et 2004, par exemple, "75% du revenu supplémentaire qu'aurait dû engranger le pays en développement producteur sont repartis à l'étranger sous forme de rapatriement des bénéfices"³.

"En 2004, lorsque les prix mondiaux du pétrole atteignaient 30 dollars le baril, le gouvernement tchadien ne recevait que 02 dollars par baril sous forme de royalties de la part des compagnies étrangères chargées de l'exploitation du pétrole"⁴.

¹ SOJKA M. dans «Processus de modernisation et de mise à niveau dans l'intégration. Cas de la république tchèque». Reflets et perspectives/2003. P.36

^{2 et 3} RAPPORT de la CnuCED - sept 2005

⁴ LE MONDE de l'économie - mardi 27 septembre 2005

Des études de la Banque mondiale, de la CNUCED et de l'OCDE signalent que "les gouvernements des pays du Sud, confrontés à des besoins de capitaux, négligent le coût que peuvent induire les politiques d'incitations fiscales qu'ils proposent aux investisseurs étrangers".

Quatre enseignements peuvent être tirés en matière d'apport des investissements directs étrangers aux pays en développement.

- Pour le financement de leur croissance, les pays en développement recourent de plus en plus aux investissements directs étrangers, les préférant à l'endettement extérieur en raison du transfert de technologie que génèrent les premiers.
- Pour les multinationales, le "pompage" du surplus économique des pays en développement se réalise mieux par le canal des investissements directs étrangers que par celui de l'endettement.
- Les investissements directs étrangers ne sont bénéfiques pour les pays en développement qui les reçoivent que si ces derniers ont une réelle capacité d'absorption assise sur une politique de croissance cohérente, d'une matière grise réelle, d'entreprises locales performantes (à l'exemple de pays comme la Chine et l'Inde en Asie, le Brésil et le Mexique en Amérique latine).
- Les investissements directs étrangers profitent plus aux multinationales qu'aux pays d'accueil quand les entreprises de ces derniers sont peu performantes et que leurs élites managériales sont rares ou peu nombreuses.

"Des firmes multinationales de type horizontal apparaissent lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont élevés relativement aux avantages liés à la concentration des activités. La firme préfère donc implanter plusieurs sites de production pour servir les marchés locaux si elle peut réaliser des économies d'échelle entre ces différents sites du fait de la présence d'actifs intangibles, si les coûts d'implantation sont relativement faibles, si les coûts de transport sont plutôt élevés et si la demande sur le marché d'accueil est forte. Ces premiers modèles mettent l'accent sur les IDE de type horizontaux qui correspondent à des stratégies de conquête de marchés locaux"¹.

¹ S.L. BRAINARD: « A Simple Theory of Multinational Corporations and Trade with a Trade-off Between Proximity and Concentration », NBER Working Paper n°4269/1993

C- Mise à niveau par le partenariat national public-privé

Dans les pays postsocialistes, la quasi-totalité des activités tant économiques que sociales étaient détenues, financées et gérées par des organismes publics. Cette pratique était due à des considérations plutôt idéologiques.

Des capacités managériales et des moyens financiers vitaux pour l'économie d'un pays, détenus par des privés, n'étaient pas soutenus par des incitations à investir dans des projets viables.

Avec la mondialisation, ces pays et ceux en développement ont revu leurs positions idéologiques à travers une législation ouvrant la voie à l'investissement privé.

On voit donc, dans ces pays, comme c'est le cas d'ailleurs pour l'Algérie, de plus en plus, des groupes privés financer, concevoir, construire, gérer et même être propriétaires de grands équipements avec de réelles perspectives de formation de partenariats avec le secteur public.

Les partenariats public-privé considérés, aussi, comme solution à la mise à niveau de l'entreprise économique locale et à la croissance générale, prennent de plus en plus formes. Des périodes de transition sont conçues pour passer du tout public au tout privé.

En Algérie, la législation a beaucoup évolué dans ce sens. L'article 62 de la loi de finances pour 2016 a confirmé cette tendance.

La condition de réussite du partenariat public-privé national algérien réside dans la mise à niveau préalable des entreprises des secteurs économiques.

Le secteur privé national doit, en plus, se hisser aux normes internationales en matière de statuts juridiques de ses sociétés et dépasser le stade de la gestion familiale actuelle.

Le recours au partenariat public-privé nécessite le traitement de plusieurs questions stratégiques liées au rôle des différentes parties, à la concurrence, à la réglementation, aux achats et financements.

Aussi, l'entreprise nationale née d'une telle union doit se prémunir des risques de disparition sous l'effet de l'importance de la forte concurrence mondiale, en s'alignant en permanence sur les standards internationaux en matière de technologie, de ressources humaines et de management; indispensables pour lui assurer la compétitivité nécessaire.

SECTION III : QUELQUES EXPERIENCES DE PARTENARIAT MICRO-ECONOMIQUE INTERNATIONAL

Sous-section 1 : Expériences nationales de partenariat micro-économique international

Les expériences de partenariats micro-économiques concrétisés au niveau national avec des entreprises étrangères, présentées dans cette étude, nous ont semblé intéressantes car elles concernent différents cas de figure en rapport avec le thème de notre thèse qui traite de la problématique de la compétitivité de l'entreprise économique algérienne selon différentes situations telles que :

- La complexité technologique : cas du complexe sidérurgique d'El-Hadjar.
- La forte concurrence du produit : cas de l'entreprise privée des yaourts et de l'entreprise publique des détergents.
- L'insuffisance de l'offre nationale par rapport à la demande : cas des médicaments (entreprise SAIDAL).
- L'insuffisance du management : cas des cimenteries.

A - L'expérience du complexe sidérurgique d'El-Hadjar

Ce complexe est retenu comme exemple pour cette étude car il constitue un cas particulier en termes de complexité de la technologie. Il servira, plus loin, dans les justificatifs et raisons des options de mise à niveau d'une entreprise économique.

Le complexe sidérurgique d'El-Hadjar appartenait, jusqu'en 2001, à 100% au groupe SIDER. Ses résultats sont loin d'être satisfaisants et sa lourde et complexe technologie est dépassée.

Le groupe national SIDER a tenté de concrétiser une mise à niveau de ses installations mais en vain pour différentes raisons (maîtrise technologique, lourdeur des investissements, financement).

En octobre 2001, dans le cadre d'une opération de partenariat, ISPAT, le groupe international indien de la sidérurgie a repris, à hauteur de 70%, le capital de la moitié des filiales du complexe sidérurgique d'El-Hadjar qui en comptait 22. La filiale Alfasid considérée comme "le cœur du complexe" en fait partie. Le complexe sidérurgique est rebaptisé, depuis 2005, MITTAL STEEL.

Dès son introduction, le nouvel actionnaire majoritaire a entamé des opérations de modernisation des équipements pour augmenter la production. Durant les quatre premières années qui ont suivi la reprise du complexe, ISPAT a investi plus de cent vingt millions de dollars.

Depuis 2005, la stratégie du groupe a porté sur la modernisation des installations pour l'amélioration de la production. C'est-à-dire la mise à niveau technique et technologique de toutes les unités de production et l'automatisation de tout le système. Chaque année, quatre unités, de la dizaine que compte le complexe, sont ciblées par cet objectif de mise à niveau et d'augmentation des capacités de production.

La technologie introduite par le partenaire étranger est récente dans le domaine (septième génération); à l'image de ce laminoir mis en production en 2005 où toute la chaîne est automatisée. Pour son fonctionnement, au moins 34 travailleurs, toutes catégories confondues, sont formés en Italie....

En 2005, la production a presque doublé par rapport à l'année précédente. Aussi, le complexe en partenariat détient 40% des parts du marché national du rond à béton. Avec un autre laminoir en cours de construction, c'est un taux de 80% des parts de ce marché qui est visé.

Il ressort donc de ce qui précède que le complexe d'El-Hadjar est passé d'une situation de dépôt de bilan à une pérennité de l'activité. Les unités reprises par ISPAT ont été restructurées. Un réseau de sous-traitants s'est, par ailleurs, créé autour du complexe. Des micro-entreprises créées, dans leur grande majorité, par d'anciens cadres du complexe dans le cadre d'opérations dites d'externalisation. Les procédures de gestion sont développées et mises en place lors des rencontres techniques organisées chaque année, dans un pays donné, pour les spécialistes de chaque domaine. Les communications techniques s'effectuent grâce à IROUM qui est un système d'information interne du groupe. En matière de formation, il ressort que pas moins de trois mille travailleurs ont bénéficié d'actions dans ce sens en Algérie et soixante-dix dans les usines d' ISPAT, à l'étranger.

Si de 2001 à 2008, cette structure d'actionnariat permettait à Arcelor-Mittal de dégager des dividendes, de 2009 à fin 2013, les prix de l'acier connaissant une baisse

drastique, en raison de la crise mondiale, le Groupe Arcelor-Mittal est devenu vulnérable et a fermé plusieurs sites industriels dans le monde. Il considère que le complexe nécessite un programme d'investissement et la mise en place d'un plan de sauvetage par la réduction des charges fixes.

Ne pouvant mobiliser des crédits à l'externe, Arcelor-Mittal cède des parts du capital à la partie algérienne dont la participation dans celui-ci passe de 30 à 51%. Un programme d'investissements de 720 millions USD est alors mis en place, financé en grande partie par la BEA (seulement 120 millions USD sont apportés par les actionnaires dont 80 millions USD par le partenaire étranger) et ce, à compter du 1^{er} janvier 2014.

En 2014 et 2015, Arcelor-Mittal est dans une situation où tout en étant actionnaire minoritaire (49%), il est investi de tous les pouvoirs de gestion, dans une société renflouée par des crédits publics.

Du côté national, l'enjeu était de poursuivre la réhabilitation des installations industrielles déjà engagée et de sauvegarder l'activité.

En 2015, la partie algérienne reprend l'ensemble des actions et Arcelor-Mittal n'interviendra plus qu'à travers une assistance contractuellement définie.

Un programme d'investissements de mise à niveau du complexe d'El Hadjar est alors engagé, en en juin 2015, pour près d'un milliard dollars dont 900 millions dollars pour la réhabilitation, l'équipement et la modernisation du haut fourneau n°2 et des unités de production.

Un plan de formations ayant notamment ciblé les travailleurs du haut fourneau et les managers en vue de développer les modes de gestion et s'adapter aux nouveaux équipements a aussi été mis en œuvre parallèlement.

Cette mise à niveau vise à faire passer la production d'acier liquide (inférieure à 300.000 tonnes/an avant juin 2015) à environ 1,6 million tonnes/an.

La reprise effective des activités du complexe avec des équipements modernisés a eu lieu au début du mois de mars 2017.

C'est donc toute une expérience de partenariat qui est remise en cause pour différentes raisons dont celle que nous retenons pour les besoins de notre étude qui nous semble être directement liée au management du complexe, caractérisé, depuis toujours, par des interférences et une absence de délimitation des responsabilités des différents intervenants.

B - L'expérience de l'entreprise privée Djurdjura (produits laitiers)

Cet exemple est cité pour montrer que ce n'est pas toujours l'entreprise publique qui noue des partenariats pour se mettre à niveau. Il servira aussi, plus loin, dans les justificatifs et raisons des options de mise à niveau d'une entreprise économique.

L'entreprise privée "Djurdjura" de fabrication de produits laitiers, principalement le yaourt qui portait son nom est une usine moderne située à Akbou (wilaya de Béjaia). Après la mise en production de son usine, les dirigeants de l'entreprise "Djurdjura" s'étaient rendu compte que plusieurs investissements étaient réalisés, par des concurrents, ou en cours, dans ce domaine et la compétitivité allait être rude notamment avec les importations des marques étrangères.

Adoptant une stratégie qui vise à faire face à la forte concurrence qui caractérisait son produit(le yaourt), l'entreprise privée "Djurdjura" opte pour la solution d'une mise à niveau en partenariat avec l'important groupe international Danone qui devient, en 2001, détenteur de 51% du capital de la nouvelle société Danone Djurdjura Algérie.

Danone Algérie, réussit à coups d'opérations commerciales et de marketing très poussées, mais aussi en misant sur sa tradition d'excellence en matière de qualité, à s'accaparer, en 2005, 40% de parts de marché algérien en affichant une progression de son chiffre d'affaires de 30%, comparativement à 2002¹. Par ailleurs, la société a lancé d'importants investissements en 2006 dont l'augmentation de 51 à 95% de la participation du Groupe DANONE dans le capital social de Danone Djurdjura.

Le groupe international Danone est, depuis 2006, présent en Algérie dans ses trois métiers de base : les yaourts «DANONE», les biscuits «LU» et l'eau de source «HAYET». Le paquet familial, fabriqué aux standards de qualité de «LU», est cédé au consommateur algérien à un prix trois fois inférieur à celui de l'importation.

En plus des activités productives, un réseau de distribution axé spécifiquement sur la politique de proximité est développé à travers le territoire national permettant des créations d'emplois.

Depuis la mise en œuvre du partenariat entre la société "Djurdjura" et le groupe international DANONE, l'on assiste à une mise à niveau systématique des activités de la filière «produits laitiers; notamment le yaourt» des autres concurrents locaux, pour être compétitifs, et à une quasi absence de leur importation.

¹ Site internet de Danone visité le 18 octobre 2011

C - L'expérience de l'entreprise publique des détergents -ENAD-

Cet exemple est cité car il concerne un produit où la concurrence est forte. Il servira, plus loin, dans les justificatifs et raisons des options de mise à niveau d'une entreprise économique.

Après que les différentes opérations de mise à niveau de ses complexes détergents et les résultats toujours insuffisants pour affronter la mondialisation¹, le groupe ENAD (entreprise nationale des détergents) a opté pour une stratégie d'association, en partenariat industriel, avec un groupe international spécialisé dans ce domaine.

La finalité recherchée par cette opération de partenariat est la préservation des activités des détergents par leur mise à niveau et ce compte tenu de la forte concurrence du produit local par ceux importés à la suite de l'ouverture du marché.

Pour atteindre cette finalité de pérennisation des activités de détergents dans le cadre du nouveau contexte économique, le choix du groupe ENAD devait porter sur un partenaire de rang international présentant des garanties de fiabilité et lui assurant la mise à niveau exigée par le marché.

L'accord d'engager le processus de cession d'actifs de l'ENAD ayant été obtenu de son propriétaire statutaire (le conseil des participations de l'Etat), l'entreprise a concrétisé avec le groupe allemand HENKEL des accords matérialisés, d'abord, par un «protocole de partenariat », signé en décembre 1999; suivis de contrats de mise en œuvre établis en mai 2000².

Au départ, le capital social de la joint-venture créée, à cet effet, était détenu à 60% par Henkel et à 40% par ENAD. Depuis 2004, l'intégralité de ses actions sont au nom du partenaire étranger.

Ce partenariat a porté sur un programme intensif de formation; notamment pour les cadres, parallèlement à un programme d'investissement pour la mise à niveau, dans les différentes fonctions, des usines.

Parmi les effets de ce partenariat, il y a lieu de faire ressortir qu'il a contribué à encourager la venue d'autres investisseurs dans le domaine; ce qui a renforcé la concurrence et induit un bénéfice certain au profit du consommateur avec l'amélioration du rapport qualité/prix qui en résulte dans pareils cas.

¹ Rapports de gestion du groupe ENAD

² Contrat de partenariat et pacte des actionnaires du groupe ENAD

Sur le plan social, HENKEL a engagé différentes actions de rationalisation, de redéploiement et d'adaptation des effectifs de la société objet dudit partenariat.

Cela s'est traduit certes par des réductions des effectifs intégrés aux usines; mais certaines fonctions telles que le commercial se sont renforcées en personnel avec des programmes de travail précis. D'autres activités telles que le transport du personnel et des marchandises, la restauration...ont été "externalisées" et donc sous traitées avec des sociétés créées parfois par l'ex personnel de HENKEL qui en avait exprimé ces vœux.

Dans l'ensemble, l'emploi aujourd'hui dans les différentes activités liées directement et indirectement à celles des détergents en Algérie est supérieur à ce qu'il était avant la concrétisation de ce partenariat. Sur un autre plan, ce partenariat a contribué à la réduction des importations des détergents et à la concrétisation d'opérations d'exportation.

D - L'expérience de l'entreprise publique SAIDAL

Cet exemple est cité car il concerne une activité où la production locale est relativement faible par rapport à la demande de produits indispensables et donc fortement importés. Il servira, plus loin, dans les justificatifs et raisons des options de mise à niveau d'une entreprise économique.

L'entreprise publique économique SAIDAL, érigée en groupe industriel, active dans la production, la recherche et le développement des médicaments.

Pour faire face à l'ouverture du marché à la concurrence internationale et à la demande importante en médicaments comblée en grande partie par les importations, le groupe SAIDAL se devait accéder à de nouvelles technologies. Aussi, il opte pour le partenariat international comme solution de sa mise à niveau.

Ce partenariat occupe une place centrale dans la stratégie de SAIDAL. Il vise les objectifs d'apport technologique, d'élargissement et d'enrichissement de sa gamme de production...

Le groupe SAIDAL tente, alors, d'établir un partenariat scientifique et technique orienté vers des firmes pharmaceutiques de renommée mondiale.

Ce partenariat repose principalement sur trois types d'accord : des accords de joint-ventures, des accords dits de « façonnage » et des accords de cession de licence. Par exemple, les accords de façonnage et de cession de licences sont signés avec dix laboratoires et portent sur quarante-trois produits. Ils totalisent un volume de production de treize millions d'unités de ventes.

Les accords de partenariats par joint-ventures portent sur la création de six entreprises de droit algérien qui totalisent une capacité de production de cent trente-sept millions d'unités de ventes.

Les principaux partenaires du groupe SAIDAL sont DAR EL DAWA (Jordanie), PFIZER (Etats-Unis), les laboratoires du Groupement Pharmaceutique Européen (GPE), RHÔNE POLENC (France), NOVO-NORDISK (Danemark) et PIERRE FABRE (France).

Les mesures prises par cette entreprise publique économique (le groupe SAIDAL) qui a privilégié le partenariat visent à mettre à niveau ses usines pour leur assurer la compétitivité nécessaire à mieux satisfaire la demande nationale en médicaments. Le taux d'occupation du marché local par toute la production nationale (dont SAIDAL) reste, en 2015, en deçà des 40%¹ et les montants des importations affichés sont en augmentation.

Pour contribuer à faire face à cette situation, un accord de partenariat a été signé, en janvier 2009, entre le groupe pharmaceutique SAÏDAL et le groupe cubain Heber Biotic Cuba pour la fabrication, en association avec l'institut Pasteur algérien, du vaccin contre le virus de l'hépatite B qui est importé par l'Algérie.

Cet accord prévoit, dans une première phase, un transfert de technologie, puis, dans une seconde phase, la construction, en partenariat entre les deux groupes, d'une usine pour la fabrication de vaccin(s) pour un investissement de l'ordre de quatre millions US Dollars. En outre, la partie cubaine prend en charge, chez elle, la formation du personnel du groupe SAÏDAL concerné par ce projet.

Depuis la concrétisation des partenariats engagés par SAIDAL, l'on assiste à une mise à niveau systématique des activités de la branche «médicaments» des autres producteurs locaux, pour être compétitifs. La demande en médicaments est, avec les nouveaux investissements nationaux et étrangers, notamment en partenariats, de plus en plus satisfaite par leur fabrication locale.

¹ Site Internet de SAIDAL visité le 24 octobre 2011.

C - L'expérience des entreprises publiques du ciment

L'exemple des entreprises du ciment est retenu car il constitue un cas spécifique de partenariat dont le management est mis en avant.

Les opérations en matière de partenariat privatisations dans le domaine du ciment, concrétisées dans leur quasi-totalité en 2007/2008, sont les suivantes.

- Ouverture du capital social, dans une première phase, à hauteur de 10%, de la société des ciments de BENI SAF (filiale du groupe ERC Ouest), accompagnée d'un contrat de management au profit du groupe Pharaon (Arabie Saoudite) ;
- Ouverture du capital social, à hauteur de 35%, de la société des ciments de Zahana (filiale du groupe ERC Ouest), accompagnée d'un contrat de management au profit de la société ASEC (Egypte).
- Ouverture du capital social, à hauteur de 35%, de la société des ciments de Hadjar Soud (Filiale du Groupe ERC Est), accompagnée d'un contrat de management au profit de la Société BUZZI UNICEM (Italie).
- Ouverture du capital social, à hauteur de 35%, de la société des ciments de Sour El Ghozlane (Filiale du Groupe ERC Centre), accompagnée d'un contrat de management au profit de la société BUZZI UNICEM (Italie).
- Ouverture du capital social, à hauteur de 35%, de la société des ciments de Meftah (filiale du Groupe ERC Centre), accompagnée d'un contrat de management au profit du groupe LAFARGE (France).
- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la société des ciments d'AIN-TOUTA (filiale du groupe ERC Est), accompagnée d'un contrat de management.
- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la société des ciments de HAMMA BOUZIANE (filiale du groupe ERC Centre), accompagnée d'un contrat de management.
- Ouverture du capital social à hauteur de 35% de la société des ciments de TEBESSA (filiale du groupe ERC Est), accompagnée d'un contrat de management.

Les accords conclus portent, donc presque tous, sur une prise de participation, à hauteur de 35% dans le capital social de la cimenterie concernée érigée en filiale dans un cadre de restructuration des groupes de ciment Est, Centre et Ouest.

Au titre de ce partenariat, les deux parties ont, pour chaque opération, conclu un contrat de gestion de la cimenterie, moyennant des objectifs à atteindre.

A cet effet, pour l'usine des ciments de Béni Saf par exemple, il est assigné au partenaire de "porter le niveau de sa production, dans un délai de 12 mois, à un million de tonnes clinkers par an; alors que celle-ci n'était en 2004 que de 600 000 tonnes clinkers"¹.

Quelques modifications dans le process ont immédiatement été entamées par le partenaire avant d'engager, par la suite, un investissement lourd de 25 millions de dollars programmé pour des travaux d'extension et une réelle et effective mise à niveau de cette cimenterie dont la production, au terme des accords signés, devait pratiquement doubler, sans perte d'emplois.

L'objectif d'augmentation sensible de la production des cimenteries pour faire face à la forte demande de leur produit; d'une part, et la recherche de la garantie, de manière durable, de la croissance de la cimenterie, en référence aux normes environnementales en vigueur; d'autre part, apparaissent clairement dans les accords conclus.

Il ressort de ce qui précède que c'est l'aspect management qui a été privilégié en matière de mise à niveau de ces entreprises dans ce type de partenariat car la prise de participation par la partie étrangère est minoritaire.

Cette approche en matière de partenariat a contribué à dynamiser la mise à niveau des activités de la filière «ciment» et les producteurs locaux sont de plus en plus compétitifs d'où la tendance, avec les nouveaux investissements nationaux et étrangers, vers une quasi absence de l'importation de ce produit.

¹ Site Internet «cimenteries d'Algérie» visité le 22 octobre 2011.

Sous-section 2 : Expériences internationales **de partenariat micro-économique**

Les expériences de partenariats micro-économiques concrétisés au niveau international, présentées dans cette étude, nous ont semblé intéressantes car elles concernent des pays de différents continents qui présentent des similitudes avec l'Algérie. En rapport avec le thème de notre thèse qui traite de la problématique de la compétitivité de l'entreprise économique et de sa contribution à la croissance économique, ces cas présentés peuvent servir d'exemples à suivre quand ils ont réussi et à éviter quand ils ont échoué.

A - L'expérience de la Corée du Sud (Asie)

L'expérience de la Corée du Sud est retenue car le partenariat international y a été à la base d'un rapide développement économique.

En effet, la Corée du Sud a réalisé un record incroyable de croissance et d'intégration dans l'économie mondiale moderne.

En 1960, le produit intérieur brut par habitant était comparable à ceux des pays pauvres d'Afrique et d'Asie, avec 260 US Dollars par habitant.

Aujourd'hui, son produit intérieur brut par habitant est plus supérieur de dix fois à celui de la Corée du Nord. Il est au même niveau que ceux de la Grèce et de l'Espagne.

En 2004, il s'élevait à 19 000 US Dollars par habitant en parité de pouvoir d'achat, ce qui la plaçait au 49^{ème} rang mondial (Corée du Nord : 1 745 US Dollars par habitant, Chine : 5 560 par habitant). En 2006, la Corée du Sud est la treizième puissance économique mondiale avec un PIB de 888 milliards US Dollars¹.

Trois phases sont distinguées dans le développement économique de la Corée du Sud, entre 1953 et 1980.

- ✓ Une phase de substitution aux importations, entre 1953 et 1961.
- ✓ Un développement extraverti basé sur l'essor des exportations (1961-1973).
- ✓ La mise en place d'industries lourdes (1973-1980).

¹ World Bank, Total GDP 2006.

Le modèle de développement sud-coréen s'est basé sur des liens étroits en matière de partenariat; notamment avec le Japon et les Etats-Unis. Aussi, "à l'influence japonaise, depuis 1965, suite à la normalisation entre les deux pays, est venue s'ajouter, par la suite, l'aide financière et technologique massive reçue des Etats Unis, notamment via de nombreux transferts de technologie dans le cadre d'un partenariat stratégique"¹.

L'importation des matières premières et de la technologie a été encouragée aux dépens des biens de consommation, pendant que l'épargne et l'investissement ont été encouragés au détriment de la consommation. La crise financière asiatique de 1997 avait exposé des faiblesses de longue date dans le modèle de développement de la Corée du Sud.

En 1997, la Corée du Sud a bénéficié d'une aide internationale d'un montant record de 57 milliards US Dollars (21 milliards du Fonds Monétaire International, 10 milliards de la banque mondiale, 4 milliards de la Banque Asiatique de développement et 22 milliards de sept pays occidentaux). Les différents indicateurs économiques se sont rapidement améliorés et la croissance s'est fortement redressée dès 1999 (+ 10,8%) puis en 2000 (+ 9,2%). Elle est tombée de nouveau à 3,0% en 2001 en raison du ralentissement global de l'économie.

Menée par l'industrie et la construction, la croissance a atteint, en 2002, 7,0% malgré une croissance mondiale en diminution. La croissance économique s'est élevée à 3,1% en 2003, 4,6% en 2004, 4,0% en 2005, 5 % en 2006 et 4,4% en 2007.

En matière d'industrie, la Corée du Sud se situe aux premiers rangs mondiaux pour l'électronique grand public, la construction automobile, la sidérurgie, la construction navale (premier rang mondial depuis), ainsi que dans le domaine pharmaceutique.

Ces évolutions favorables sont le résultat d'une politique économique basée, au départ, sur le partenariat. En effet, en matière d'investissements directs étrangers (I.D.E), la Corée du Sud a affiché, à titre d'exemple, un montant de 7,2 milliards US Dollars en 2005, soit 0,8% du total mondial des investissements directs à l'étranger.

¹ BIDET Eric dans «contribution de la normalisation des relations nippono-Sud-Coréenne à l'essor économique de la Corée du Sud».

B - L'expérience du Brésil (Amérique Latine)

Le choix du Brésil, comme expérience, est justifié par le fait qu'il occupe, parmi les économies d'Amérique du Sud, une place de premier ordre.

La comparaison des produits intérieurs bruts des autres pays de l'union douanière de la région, Mercosud, de même que des autres pays de la région en est l'illustration la plus évidente. En effet, le produit intérieur brut brésilien est presque quatre fois plus important que celui de l'Argentine, l'autre grande économie du continent. Il est même pratiquement égal à l'ensemble des produits intérieurs bruts des autres pays d'Amérique du Sud.

Le Brésil est la huitième puissance économique mondiale. Il possède un potentiel industriel et une sophistication que l'on retrouve habituellement dans les pays du groupe des pays les plus industrialisés (G7 devenu G8).

Le "Plano Real", un important programme de revitalisation qui a été introduit en 1994, a contribué à un nouveau dynamisme de l'économie.

Le Brésil qui était déjà le plus grand et le plus diversifié des marchés de l'Amérique Latine a engagé de profondes réformes qui attirent de nombreux et nouveaux investissements étrangers.

De fortes croissances annuelles sont enregistrées durant la deuxième moitié des années 1990 dans les domaines des communications, de l'industrie de l'automobile et de l'électronique.

Ces indicateurs sont typiques des marchés en voie de développement et les taux sont de beaucoup plus élevés que ceux des pays industrialisés qui sont au point de saturation d'où les partenariats et IDE réalisés par ses derniers au Brésil. Le Brésil est la première puissance économique du tiers monde.

De premier exportateur mondial de fer, il est devenu le premier producteur d'étain et occupe de bons rangs pour la bauxite, l'or, le manganèse, le tungstène, les pierres précieuses.

L'industrie, très diversifiée, se place au dixième rang mondial pour la valeur de la production et concurrence les pays développés dans des domaines comme les véhicules, les biens d'équipement, l'armement, l'agro-alimentaire, le textile et la chaussure.

Le véritable problème du pays tient, cependant, aux déséquilibres issus d'un développement inégal: contrastes sociaux, disparités géographiques entre villes et campagnes, entre régions pauvres et régions riches.

Ses principaux partenaires économiques sont les Etats-Unis, la C.E.E., le Japon et les voisins latino-américains.

C'est pendant la première guerre mondiale que l'économie brésilienne ébaucha l'industrialisation du pays. Ensuite, pendant la deuxième guerre mondiale et jusqu'aux années soixante, l'industrie brésilienne connut une forte expansion.

Les années soixante-dix furent marquées par des investissements sous forme de partenariats; notamment les investissements directs étrangers, avec une entrée de capitaux des Etats-Unis, du Japon et de l'Europe. En conséquence la croissance annuelle du produit intérieur brut s'élevait à environ 8% pendant ces années appelées historiquement "miracle brésilien".

Pendant les années quatre-vingts, le Brésil dut diminuer les dépenses publiques. La dette du pays et l'inflation augmentèrent significativement pendant cette période. Depuis les années quatre-vingts, il est constaté une nouvelle ère de négociations commerciales.

Le Brésil affiche une stratégie d'alliances partenariales et commerciales à la fois régionale et intercontinentale qui se distingue, quant aux objectifs et au contenu, de celle suivie par d'autres pays de taille moyenne, notamment le Canada, le Mexique et le Chili au plan de la diversification géographique des investissements et des nouveaux partenariats : organismes de promotion commerciale et d'investissements, programmes incitatifs et de soutien, mécanismes de consultation et rôle des agences paragonnementales.

Ce ne fut qu'en 1987 que le Brésil conclut un accord avec ses créanciers afin de suspendre provisoirement le paiement de la dette. Afin de contrôler la montée de l'inflation dans les années quatre-vingt-dix, l'actuelle monnaie brésilienne, le Real, fut mise en place en mille neuf cent quatre-vingt-quatorze. Le plan économique appelé "le plan Real" consistait à établir un équilibre entre la monnaie brésilienne et le dollar. Il y a lieu de signaler que malgré la baisse de l'inflation (5.7% par an en 2005, contre presque 50% par mois en 1994), les inégalités sociales font encore partie du quotidien des brésiliens.

Dans ces mêmes années 1990, le déficit commercial va également s'accroître, conséquemment à la libéralisation et l'accroissement des importations.

Au début des années 2000, la crise économique du Brésil subissait encore les répercussions de la crise asiatique de 1997 et touchait également d'autres pays d'Amérique du Sud. Ceci a aggravé l'endettement déjà considérable du Brésil.

En juillet 2002, la dette n'avait jamais été aussi élevée et le taux du real avait atteint son niveau le plus bas. Les Etats-Unis réticents au départ, craignant que les crises à répétition touchant de plus en plus l'Amérique du Sud finissent par menacer leur projet de zone de libre-échange des Amériques, a fini, par lancer à la mi-2002 un "plan de sauvetage" du Brésil sous forme de partenariat d'un montant de 30 milliards de dollars.

Le contrôle en est assuré par le fonds monétaire international qui, comme à son habitude, n'a pas tenu compte des échecs passés dans les tentatives de redressement de l'économie brésilienne consécutifs à la mise en œuvre de politiques néolibérales alors même que la responsabilité de la crise n'incombait pas uniquement au Brésil, comme c'est le cas de la quasi-totalité des pays, mais aussi aux institutions financières internationales dont les plans de redressement ne sont pas toujours adaptés aux réalités économiques du pays et au contexte international. Depuis 2003, la relance de l'économie est véritablement enclenchée, le rythme de la croissance s'accélère ainsi que celui des exportations.

Cette embellie apparente ne parvient, toutefois, pas encore, à occulter le niveau critique d'endettement du Brésil qui reste très difficile à résorber.

A la fin de l'année 2002, le total de la dette publique s'élevait à 65% du produit intérieur brut dont un quart au titre de la dette extérieure nette. C'est donc la dette publique intérieure qui est la plus importante (trois quarts de la dette totale).

C - L'expérience du Mexique (Amérique Latine)

La situation connue par l'économie du Mexique durant les années quatre-vingt nous intéresse parce que, d'une part, elle présente beaucoup de similitudes avec celle de l'Algérie; et, d'autre part, elle fait référence à une expérience en matière de tentative de mise à niveau par le biais de l'investissement direct étranger; comme cela est recherché aujourd'hui par beaucoup de pays.

En effet, Le néo libéral Michel Husson analyse, en 1992¹, la croissance des exportations industrielles mexicaines induite par l'apport de l'investissement étranger durant la décennie mille neuf cent quatre-vingts tout en mettant en lumière ses principales caractéristiques. A la fin de 1988 "avec l'appui de la Banque mondiale et du FMI, le Mexique a accéléré son processus de réforme en élaborant un programme global axé sur la croissance"²

"Grâce à des réformes structurelles bien conçues, globales et cohérentes, mises en œuvre de façon judicieuse parallèlement aux mesures de stabilisation macro-économique, l'économie mexicaine devrait aujourd'hui être en mesure d'entrer dans une longue période d'expansion avec un taux de croissance nettement supérieur à ce qui est prévu dans la plupart des pays de l'OCDE. Les effets bénéfiques des douloureuses mesures de stabilisation macro-économique et de bon nombre de réformes structurelles importantes pour la productivité et les possibilités d'emploi et de profit vont probablement se concrétiser à un rythme croissant dans l'avenir"³.

L'OCDE le soulignait : "La réforme de la politique commerciale mise en œuvre au Mexique depuis 1985 représente l'une des ruptures les plus importantes avec la tradition interventionniste de ce pays: elle vise à exposer l'économie à la concurrence internationale et à revenir sur la politique de substitution de produits nationaux aux importations menées pendant plusieurs décennies. Cette réforme a été l'une des plus importantes qui aient été entreprises dans un pays en développement"⁴.

Effectivement, les exportations industrielles mexicaines sont passées d'environ trois milliards de dollars au début des années 90 à plus de 16 milliards de dollars en 1989 (soit moins de dix ans après) grâce à l'apport de l'investissement étranger. La structure des exportations mexicaines a été profondément transformée : par rapport à l'ensemble des exportations de biens et de services, la part de l'industrie est passée de 21 à 49 % entre 1980 et 1989.

¹ HUSSON M. dans «Transfert international et développement technologique national : La "maquiladorisation" de l'industrie mexicaine», (pages 193 à 202) ; cité par DROUVOT H., HUBERT M. et CEZAR J. dans «Innovations technologiques et mutations industrielles en Amérique latine. Edit. de l'IHEAL/1992

² KALTER E. et KHOR H.E dans "L'ajustement structurel au Mexique", Finances et Développement, septembre 1990.

^{3 et 4} OCDE, Etude économique Mexique, 1992.

Le recul relatif des exportations pétrolières depuis le contre-choc de 1986 n'explique qu'en partie cette progression : si en effet on rapporte les exportations industrielles au total des exportations non pétrolières, on obtient une progression du ratio de 38% à 63 % sur la période.

En huit ans, le montant total des exportations manufacturières a donc été multiplié par près de 3,5 et son volume, mesuré à prix constants de 1980, a triplé. Plus des deux tiers de cette progression renvoient aux performances de deux grands secteurs, biens d'équipement et chimie. A l'intérieur des biens d'équipement, l'industrie automobile rend compte à elle seule du tiers de la progression totale des exportations.

La valeur ajoutée totale de l'industrie a progressé en moyenne de 17 % l'an entre 1981 et 1988. La progression des effectifs est elle aussi spectaculaire, puisqu'ils passent de 130 000 en 1981 à 440 000 en 1989, dans un contexte de stagnation au niveau national.

Pour Michel Husson¹, il convient d'indiquer que la politique de change engagée à l'époque a eu un effet sensible sur le développement des exportations industrielles ; puisqu'après un effet défavorable du taux de change sur la compétitivité-prix des exportations industrielles, il y a eu une compensation par une réduction de la marge des exportateurs; garantissant ainsi le maintien de la compétitivité-prix.

Cependant, l'explication importante, en rapport avec l'objet de notre étude, se rapporte à l'évolution de la structure du capital selon les formes de propriété pour mesurer l'apport de l'investissement direct étranger. En effet, la décomposition classique entre capital public, capital privé national, et capital étranger fait ressortir une ventilation des exportations non pétrolières selon ces trois formes classiques de capital; comme suit.

- ✓ Le capital public affiche une stagnation de ses exportations en dollars, ce qui représente un recul en volume. Cette situation indique un désengagement de l'Etat des secteurs (autres que le pétrole) où il pouvait intervenir, ainsi que leur faible dynamisme.

¹ HUSSON M. dans «Transfert international et développement technologique national : La "maquiladorisation" de l'industrie mexicaine», (pages 198 à 202) ; cité par DROUVOT H., HUBERT M. et CEZAR J. dans «Innovations technologiques et mutations industrielles en Amérique latine. Edit. de l'IHEAL/1992

- ✓ Le capital privé national participe à l'essor des exportations, mais en deçà de la croissance moyenne affichée pour l'ensemble.
- ✓ L'investissement direct étranger enregistre le résultat le plus élevé en matière d'exportations. Il contribue pour les trois quarts au supplément d'exportations entre 1982 et 1988.

Alors que le capital étranger ne réalisait que 23 % des exportations non pétrolières en 1982, sa part atteint 56 % en 1988. Il s'agit là d'une évolution rapide et profonde, correspondant à l'évolution de l'investissement étranger dans les secteurs les plus dynamiques.

La part des exportations réalisées par les investisseurs étrangers avoisine les 100 % dans l'industrie automobile, 93 % pour l'optique-photographie, 75 % pour la chimie. Ces exportations sont concentrées dans les secteurs les plus dynamiques. Ainsi, dans le secteur des moteurs pour automobiles, 93 % des exportations sont réalisées en 1987 par General Motors, Chrysler, Ford, Volkswagen et Renault.

De la même façon, IBM et Hewlett-Packard réalisent 80 % des exportations de matériel informatique.

Le secteur public concentre ses exportations (hors pétrole brut) dans la sidérurgie, et surtout dans la pétrochimie qui représentait en 1985 environ 70% des exportations manufacturières. Leur stagnation montre que la politique industrielle suivie a été incapable de donner à l'industrie pétrochimique nationalisée un essor suffisant. Dans ce secteur aussi, les multinationales réalisent une percée, avec 40% des exportations en 1987, alors que leur présence était nulle en 1981.

Enfin le capital privé national, qui en 1988 réalise environ 30% des exportations hors pétrole brut (contre 38% en 1982) est plus particulièrement présent dans les rares biens de consommation dynamiques (brasseries), mais surtout dans les biens intermédiaires (verre, ciment, sidérurgie, chlorure de polyvinyle).

Cette situation résulte de la politique suivie par le Mexique qui obéissait, à l'époque, à un projet à cohérence économique relativement forte.

Il s'agissait, en fait, de remplacer le modèle de substitution d'importations qui avait sous-tendu la réussite du "miracle" mexicain par un nouveau modèle d'accumulation qui était qualifié de "secondaire-exportateur"¹.

¹ VALENZUELA J.F. dans «Le capitalisme mexicain...»/1986

Pour reprendre la présentation succincte qui avait pu en être donnée en 1987, les principaux instruments de cette politique peuvent être ainsi énumérés :

- Dévaluation et maintien délibéré d'une sous-évaluation du peso.
- Respect sourcilieux des engagements liés à la dette financière.
- Suppression progressive des subventions et hausses des tarifs publics.
- Non-soutien aux entreprises en difficulté.
- Privatisation d'entreprises du secteur public.
- Libéralisation du commerce extérieur et entrée dans le GATT (OMC).
- Encouragement des investissements étrangers et des exportations.
- Fiscalité favorable aux entreprises.

Enfin, il faut signaler qu'un élément important avait aussi contribué aux bons résultats à l'exportation : la faiblesse des salaires mexicains, leurs considérables disparités et leur éventail tellement ouvert. Il faut, cependant, indiquer que l'une des principales conséquences de ce mode de croissance fut le développement inégal de l'industrie mexicaine puisque, parallèlement à l'augmentation du volume des exportations (multiplié par 3 entre 1980 et 1989), le marché intérieur dépassait à peine son niveau de 1980. Cette évolution s'est traduite par la stagnation de nombreux secteurs industriels tournés vers le marché intérieur qui ont vu reculer leurs débouchés et leurs activités de plus en plus menacées par l'ouverture du marché caractérisée par l'arrivée massive de produits plus compétitifs, de meilleure qualité, ou en tout cas plus attractifs. Ainsi, en huit ans, les ventes de voitures sur le marché intérieur ont baissé d'un tiers.

La progression globale ne s'explique donc que par l'essor spectaculaire des exportations et la mise en avant des avantages comparatifs du Mexique n'a pas débouché à terme sur une expansion progressive de l'ensemble de l'économie et n'a pas permis la maîtrise de segments à haute technologie et l'évolution de la compétitivité-prix vers une compétitivité plus structurelle¹.

Une première indication, empirique, est fournie par l'évolution de l'investissement international direct qui n'a connu qu'une croissance relativement modérée. Pourtant tout a été fait pour l'attirer au Mexique (législation sur l'investissement, politique de change et des taux d'intérêt, entreprises publiques privatisées, garanties politiques..).

¹ CHESNAIS F. dans «compétitivité internationale et ses relations avec l'innovation»
Edit. Economica, Paris/1990

Certes, l'investissement étranger qui était redescendu à 500 millions de dollars par an a connu une vive croissance, qui l'a amené à une entrée record de trois milliards de dollars en 1987. Mais cette progression correspondait à la possibilité de convertir des dettes en fonds propres et immédiatement après la suspension du mécanisme, le flux est redescendu en-dessous de la barre des 2,5 milliards de dollars. Dans le même temps, le mouvement de retour des capitaux flottants, attirés par les taux d'intérêts, s'inversait, et une nouvelle tendance à la sortie des capitaux se fait de nouveau sentir en 1990.

L'ouverture des frontières à elle seule n'a pas suscité les transferts de technologie permettant à l'industrie mexicaine de "remonter la filière" à la manière de la Corée du Sud.

Outre l'argument technologique, on doit insister sur le fait que l'industrie mexicaine ne bénéficiait pas d'une articulation dynamique entre capital transnational et capital local; d'une part, et entre exportations et marché intérieur; d'autre part.

On a vu comment, au lieu de croître de concert, les exportations des firmes mexicaines restaient concentrées sur les biens intermédiaires standardisés, où l'introduction des nouvelles technologies ne pouvait être que marginale (verre, ciment, sidérurgie, chimie) tandis que les exportations les plus dynamiques étaient entièrement soumises à la logique du capital étranger, et ne pouvaient du coup venir dynamiser un marché intérieur stagnant.

En Corée du Sud, comme nous l'avons vu ci-dessus, il a été imposé aux industries nationales un programme à moyen terme pour leur mise à niveau, en instituant, parallèlement, des politiques de prix, de crédit, de contrôle des importations..., cohérentes avec les objectifs de ce programme.

Le Mexique, à l'inverse de la Corée du Sud, a :

- largement ouvert ses frontières ;
- confié totalement la fixation des prix au jeu du marché (offre/demande) ;
- adopté une politique de séduction envers le patronat local par de multiples concessions plutôt que de l'organiser alors qu'il disparaissait sous l'effet de la concurrence par les produits étrangers locaux et/ou importés) ;
- appliqué une politique d'assainissement des finances publiques tendant à sacrifier l'investissement public et les infrastructures.

Finalement, le recours à l'investissement direct étranger n'était en théorie que transitoire et devait permettre d'assurer un accroissement sensible de la productivité. Du point de vue économique, il s'agissait de relayer une compétitivité fondée essentiellement sur les bas salaires par celle basée sur les gains de productivité.

Dans la pratique, cette démarche s'est heurtée à différents obstacles. L'industrie qui faisait les exportations était concernée par la compétitivité et enregistrait des succès en matière de productivité, contrairement aux industries traditionnelles (alimentation, textile, bois, papier), par exemple, qui ne sont pas mises à niveau; d'où leur faible position sur le marché local avec l'ouverture de l'économie. Leur croissance et leurs gains de productivité sont inférieurs à la moyenne de l'industrie du Mexique. Ce sont les grands groupes multinationaux qui maîtrisent en réalité les performances de productivité et le capital national est fortement concurrencé. On n'est pas en présence d'une politique industrielle cherchant à construire des pôles de compétitivité autonomes qui permettraient ensuite une croissance soutenue sur la base du recyclage des gains de productivité.

Le modèle néo libéral mis en place, au Mexique, durant les années quatre-vingts, n'a pas permis d'assurer une diffusion homogène des gains de productivité dans l'ensemble de l'économie. Des conséquences négatives en sont subies socialement et économiquement au milieu des années quatre-vingt-dix induites notamment par des dévaluations successives de la monnaie mexicaine entraînant une forte inflation et, donc, un net recul du pouvoir d'achat du consommateur et des importations. Les exportations, dopées par la dévaluation, avaient certes augmenté, mais la récession accélérât les suppressions d'emplois et des dépenses sociales; pendant que la dévaluation du peso alourdissait la charge de la dette extérieure.

En conclusion, on peut retenir que l'expérience mexicaine en matière d'investissement étranger a constitué une condition qui était certes nécessaire pour compenser les pertes induites par la baisse des exportations ; mais que cela s'est avéré insuffisant car l'entreprise locale publique et privée n'a pas été mise à niveau, comme c'est le cas en Corée du Sud.

D - L'expérience de l'Afrique du Sud (Afrique)

L'Afrique du Sud est prise, pour les besoins de cette étude, comme exemple dans le continent car elle représente l'un des marchés émergents les plus prometteurs, offrant une association unique entre des infrastructures économiques développées, de rang mondial et une économie de marché émergent dynamique; résultant des principales raisons résumées comme suit.

- **Des politiques économiques saines**

Depuis le rétablissement de la démocratie, en 1994, l'économie de l'Afrique du Sud est passée par une transformation structurelle avec la mise en place de politiques macroéconomiques visant à promouvoir la concurrence nationale, la croissance et l'emploi et à augmenter l'ouverture de l'économie sur l'extérieur. Les principales réformes économiques ont donné naissance à une stabilité macro-économique. L'Afrique du Sud a clairement encouragé les investissements étrangers tant sous la forme d'investissements directs étrangers qu'en partenariat avec ses entreprises.

En 2005, le gouvernement commença à formuler une nouvelle stratégie pour stimuler le taux de croissance économique à 6 % du PIB pendant dix ans et réduire ainsi le chômage. La mise en place de cette stratégie, impliquant des investissements publics à grande échelle dans les infrastructures, les petites entreprises et le développement des compétences ainsi que des interventions visant des zones spécifiques de l'économie, est en bonne voie.

Les opérations de partenariat ont fortement contribué à asseoir un secteur industriel moderne avec des systèmes financiers solides.

- **Un contexte juridique favorable à l'attraction des investisseurs**

L'Afrique du Sud possède un cadre juridique progressiste de rang mondial. Le droit commercial, du travail et des questions maritimes est particulièrement développé et les lois relatives à la politique de concurrence, aux droits d'auteur, aux brevets, aux marques et aux conflits sont conformes aux normes et conventions internationales.

- **Des infrastructures de rang mondial pour attirer les IDE**

Des infrastructures de niveau mondial, comprenant un réseau de transport moderne, une énergie à des prix relativement bas et des équipements de télécommunication sophistiqués.

Celles-ci sont modernisées et agrandies de façon importante et permanente. Pour ce faire, l'Afrique du Sud a identifié des projets d'infrastructures massives comme pouvant être des vecteurs de l'amélioration du taux de croissance économique du pays et de la création d'emplois. Le pays engage des dépenses pour que les investissements affluent (IDE et/ou partenariats). L'alliance Inde-Brésil- Afrique du Sud (IBSA), créée en 2003, lui a permis de devenir un partenaire essentiel en matière de commerce et d'investissement de la Chine qui, au cours de ces dix dernières années, est devenu un acteur important sur le continent africain.

- Des conditions économiques favorables aux investisseurs

Le taux de change en Afrique du Sud en fait l'un des pays les moins chers pour les étrangers qui souhaitent y vivre et y travailler, surtout avec ses infrastructures de rang mondial et son niveau de vie élevé qui garantit la valeur de l'argent.

Les coûts de l'énergie en Afrique du Sud font encore partie des plus bas du monde et le pays est aussi favorable si l'on compare les prix du pétrole avec un secteur privé et des multinationales pétrolières assurant le raffinage et vendant presque tous les produits dérivés du pétrole en Afrique australe. Les coûts des télécommunications baissent. L'opérateur de ligne fixe Neotel a commencé, dès l'obtention d'une autorisation, à donner un avant-goût de la concurrence à la société publique Telkom.

Le coût unitaire de la main-d'œuvre en Afrique du Sud est bien plus faible que celui des autres pays émergents, y compris le Mexique, la Hongrie, la Malaisie et Singapour. Une législation du travail cohérente a contribué à une nette réduction, depuis 1994, des jours perdus suite à des actions revendicatives.

Le taux d'imposition des sociétés en Afrique du Sud, qui ne cesse de baisser, est favorable par rapport à celui d'un certain nombre de pays en voie de développement.

Le rapport Doing Business¹ 2008 de la Banque Mondiale et de la corporation financière internationale a placé l'Afrique du Sud en bonne position en matière de protection de ses investisseurs tout en notant des améliorations importantes dans le domaine du lancement d'entreprises et de l'obtention de crédits.

¹ ENQUETE annuelle qui mesure le temps, le coût et les difficultés pour les entreprises à respecter les exigences juridiques et administratives.

- Des compétences industrielles, des technologies de pointe

La croissance de la production industrielle de l'Afrique du Sud est bien au-dessus de la moyenne des marchés développés. La production industrielle du pays adopte de plus en plus les technologies, avec des secteurs de fabrication high-tech, comme celui des machines, de l'équipement scientifique et des véhicules motorisés, ayant augmenté la part de leur production depuis 1994. La recherche technologique sud-africaine et ses normes de qualité sont réputées dans le monde entier. Le pays a développé un certain nombre de technologies de pointe, notamment dans les domaines de l'énergie et des carburants, de la production d'acier, de l'extraction profonde, des télécommunications et des technologies de l'information. Tout cela se concrétise grâce au partenariat international.

- Une compétitivité qui encourage la production nationale

L'indice de compétitivité mondial du forum économique international, une moyenne des notes de douze mesures de compétitivité, a classé, en 2007/2008, l'Afrique du Sud devant l'Italie et l'Inde.

Des mesures d'aide à l'industrie ont été introduites depuis 1994 afin d'améliorer la compétitivité de la base industrielle de l'Afrique du Sud. Celles-ci comprennent des mesures recentrées sur l'offre plutôt que sur la demande (comme des programmes d'aide aux tarifs et exportations chères). Des primes sont proposées pour encourager les projets de fabrication à forte valeur ajoutée, ainsi que des aides à l'innovation industrielle, un meilleur accès au financement et un environnement favorable pour le développement des petites entreprises. L'orientation est donc en faveur du développement et de la mise à niveau de l'entreprise locale. Des zones de développement industriel ont été créées à proximité des principaux ports et aéroports offrant des infrastructures de rang mondial, une aide douanière et des réductions de taxes. L'Afrique du Sud possède un régime de concurrence bien développé et réglementé basé sur les meilleures pratiques internationales. La loi sur la concurrence de 1998 a fondamentalement réformé la compétitivité dans le pays. Elle a renforcé les pouvoirs des autorités de la concurrence en ligne avec les modèles de l'Union Européenne, des USA et du Canada. Les autorités de la concurrence surveillent l'application et le respect de la loi et les régulateurs d'état supervisent les monopoles naturels et encouragent un accès universel aux services publics.

- Une augmentation de la confiance des investisseurs

Avec les conditions ci-dessus, brièvement présentées, l'Afrique du Sud devient la destination de choix en matière d'investissement directs étrangers et/ou de partenariat international. Cela est confirmé, les dernières années, par le nombre croissant des opérations réalisées, dans ce cadre, par des sociétés internationales importantes dont nous citons, ci-après, quelques exemples.

- Année 2007

- ✓ Le géant de sous-traitance de processus commerciaux basé aux USA TeleTech a commencé la construction d'une nouvelle usine en dehors du Cap, sa première base sur le continent africain.
- ✓ Le fabricant automobile français Renault a annoncé des projets de lancement de la fabrication de la Sandero, sa voiture à hayon, lui donnant accès au marché sud-africain à partir du début 2009.
- ✓ La société pharmaceutique indienne Marico est entrée sur le marché des produits de consommation sud-africain en achetant la division consommateur de Enaleni Pharmaceutical, avec ses droits de propriété intellectuelle.
- ✓ La plus grosse banque de Chine, la Bank industrielle et commerciale de Chine, a acheté une part de 20% dans la Standard Bank d'Afrique du Sud pour 5,5 milliards US Dollars. Il s'agit de l'investissement direct étranger le plus important en Afrique du Sud, dépassant les 3 milliards de livres sterling dépensés par la banque britannique Barclays pour acquérir une part majoritaire d'Abusa en 2005.
- ✓ La filiale sud-africaine de IFAHotels & Resorts basée au Koweït a étendu sa présence dans le secteur de l'hébergement local, en augmentant sa participation dans le vignoble Boschendal de Franschoek jusqu'à 26,5%.
- ✓ La multinationale égyptienne Orascom Construction Industries a annoncé son projet de construire une cimenterie d'un coût d'environ 440 millions de dollars dans la province du North West en Afrique du Sud.

- Année 2008
- ✓ La multinationale pétrolière Royal Dutch Shell a ouvert un centre d'appels au Cap. Le centre offrira des services aux clients de Shell en Belgique, au Luxembourg et aux Pays-Bas, avec des opérateurs afrikaans natifs ; formés au néerlandais et au flamand.
- ✓ L'usine Heineken basée à Amsterdam a annoncé des projets de construction de sa première brasserie en Afrique du Sud, en partenariat avec Dia géo, basée à Londres, pour produire et mettre en bouteille ses marques de bière Heineken et AMS tél.
- ✓ Dangote Group du Nigeria a acheté une part de 45% des activités de ciment de la société locale Sephaku Holdings, les recettes de 3 milliards de rands(*) devant servir à une nouvelle usine de production de ciment en Afrique du Sud.
- ✓ La Société Ford Motors d'Afrique australe a annoncé des projets d'investissement de plus de 1,5 milliard de rands pour développer ses activités en Afrique du Sud pour la production des pickups compacts dernière génération de Ford et du moteur diesel Puma.
- ✓ Le groupe hôtelier Regidor basé en Belgique a annoncé des projets de construction d'un hôtel Park Inn dans le centre financier de Sand ton à Johannesburg avant 2010, afin de compléter le Radisson Hôtel Sand ton déjà existant (du groupe).

Comme enseignements à tirer de ces expériences de partenariat micro-économique, nous pouvons retenir que :

- Concernant les expériences nationales, la recherche de la compétitivité oblige tant le secteur public que le secteur privé à se mettre à niveau par le biais de cette formule (partenariat international) quand elle s'avère indispensable à la sauvegarde de l'activité menacée par la concurrence, la maîtrise de la technologie, les fortes importations ...
- Concernant les expériences internationales, les pays cités sont retenus en raison de leurs similitudes, en termes de démarche, avec l'Algérie et/ou pour permettre à cette dernière d'éviter les erreurs qui y sont développées.

(*) 1 USD = 8 Rands (avril 2011)

SECTION IV : MISE A NIVEAU DU MANAGEMENT ET DES RESSOURCES HUMAINES

Le management désigne l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion mises en œuvre pour administrer une entreprise. "Aujourd'hui, les entreprises se doivent d'être de plus en plus flexibles dans un marché mondialisé, où le maître mot est : compétitivité. Cela nécessite une adaptabilité accrue de la part de toutes les fonctions de l'entreprise. La fonction ressources humaines n'échappe pas à cette règle et si elle se veut stratégique, doit donc être contributrice à la performance de l'entreprise"¹.

Le management repose sur l'organisation et la coordination de composantes de l'activité de l'entreprise telles que les clients, les fournisseurs, les investisseurs (actionnaires ou associés), les employés gérés, les flux d'informations gérés informatiquement ou les flux physiques (les bâtiments, les outils, etc.) gérés par la logistique. La gestion de ces facteurs dans l'entreprise dépend essentiellement des fonctions marketing, commerciale, financière et de gestion de la qualité (logistique, informatique décisionnelle et gestion des ressources humaines). Ces fonctions doivent œuvrer ensemble dans le but commun d'atteindre les objectifs de l'organisation tout en générant pour elles-mêmes le maximum d'avantages. Les différents services sont imbriqués, les employés travaillent autant pour leur intérêt individuel que pour celui de leur service et de leur entreprise. La gestion des ressources humaines constitue à la fois un champ de pratiques, une gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance ou le marketing.

La gestion des ressources humaines, en tant que pratiques d'entreprise, est largement déterminée par les modèles productifs au service desquels elle est supposée se mettre. La gestion des ressources humaines, constituée comme discipline académique, évolue aussi en fonction des idées et théories managériales qui véhiculent une bonne manière de gérer le travail. La façon dont les entreprises organisent la gestion de leur main-d'œuvre découle très largement du modèle productif en vigueur. Au niveau de l'entreprise, en effet, le système social est conçu pour répondre aux besoins du système productif.

¹ BOOTZ J.P. dans «Relation stratégie-RH en PME». Strasbourg /2010. P.04

Cela justifie la définition selon laquelle "la gestion des ressources humaines a pour but de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés"¹. Les enjeux de la mise à niveau du management et des ressources humaines sur la compétitivité d'une entreprise économique sont importants. En effet, l'acquisition d'un avantage concurrentiel soutenu ne peut être envisagée en l'absence de compétences réelles, distinctives et propres à l'entreprise qui se résument en l'aptitude de ladite entreprise à mettre en valeur les ressources et potentialités dont elle dispose. Elle doit acquérir outre le meilleur choix technologique, la maîtrise des ressources humaines.

La performance de l'entreprise dépend très étroitement des capacités managériales de ses responsables et plus particulièrement de leurs méthodes de gestion, de leurs capacités à travailler en équipe, à se concerter, à écouter, à impliquer et à réagir bien rapidement aux mutations profondes que subit de façon permanente son environnement. De même, la promotion des ressources humaines basée sur un système de compétences améliore le mode de management et partant la compétitivité de l'entreprise. La relation entre la gestion des compétences, la stratégie des entreprises et leurs performances est, en pratique, de plus en plus confirmée si bien que la fonction «gestion des ressources humaines» est concentrée sur la gestion des compétences individuelles dans une perspective d'alignement stratégique et que le besoin d'investir des dimensions supplémentaires des compétences traduit la volonté des directions d'entreprises de mieux gérer leurs actifs intellectuels et organisationnels.

Différents rôles sont joués par la fonction «gestion des ressources humaines» dans une démarche plus proactive. Depuis plusieurs années, la gestion des compétences occupe une place importante au sein de la fonction ressources humaines. Mais les apports théoriques et pratiques ne se limitent pas à la dimension individuelle de la gestion des compétences. Le capital des compétences détenues par une entreprise peut être à la source d'un avantage concurrentiel et devrait dès lors être pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

¹ O. DIETRICH A., PIGEYRE F. dans «La Gestion des Ressources Humaines». Edit. La Découverte, Coll. Repères, 2005, p. 8.

La réussite d'une entreprise tient à la qualité du management d'ensemble. Ce dernier dépend de la qualité des ressources humaines pour la mise en place d'un système cohérent de gestion et de décision qui optimise les interfaces.

La mise à niveau rapide du potentiel humain d'une entreprise, à travers des leviers d'actions continues, permet, généralement, la création d'une certaine synergie organisationnelle en vue d'accroître la capacité d'apprentissage et d'adaptation des ressources humaines par le biais de la formation continue et du recyclage qui sont devenus les instruments essentiels ne s'inscrivant pas dans une logique d'accumulation des connaissances mais plus tôt dans une logique de survie face aux turbulences des marchés.

En outre, la politique de rémunération doit être basée sur la performance individuelle et collective suivant des objectifs préétablis; pendant que la politique de gestion des carrières et la gestion prévisionnelle des ressources humaines doivent être basées sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Ainsi donc, devant le dilemme du nouvel environnement économique basé sur la compétitivité des entreprises et devenant de plus en plus exigeant à l'égard de celles-ci en terme de capacité d'adaptabilité, de réactivité, de créativité, de conscience professionnelle, de délégation de pouvoirs, de travail en équipe, de communication; dans un objectif de satisfaction et de fidélisation des clients, l'entreprise n'a de choix que de développer son potentiel humain. Le «pilotage» des ressources humaines est donc au cœur du management stratégique de l'entreprise.

Le management moderne n'admet pas que les investissements matériels restent incultes. Il exige qu'ils soient accompagnés de l'investissement en capital humain. Il importe donc que la gestion des ressources humaines soit conçue et réalisée dans une logique d'investissement.

Sous-section 1 : Mise à niveau du management

Le management englobe, dans une optique moderne, en supposant que la production est seulement induite par la demande, les grandes fonctions de marketing, logistique, finance, gestion de la qualité, système d'information et ressources humaines.

"Le management stratégique consiste à mobiliser, à combiner et engager des ressources à des fins d'efficience, d'efficacité et de réduction de l'incertitude"¹.

Selon Henri Fayol², le management est porté par une fonction transversale nommée «fonction administrative» qui a pour objectif de veiller aux grandes fonctions spécifiques et verticales : technique, commerciale, financière, sécurité et comptable. De même, Fayol indique que le management suppose que ceux qu'il appelle les administrateurs soient capables de mettre en œuvre la palette des compétences essentielles : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler.

Le souci de précision et de rationalité doit donc présider dans l'administration et l'organisation bureaucratique. Il comprend que le prix des approvisionnements, la fiabilité des outils, la disposition des lieux de travail et la qualité de l'encadrement comptent tout autant que la quantité produite par l'entreprise.

Ainsi naît "l'administration moderne de gestion". Le travail du dirigeant n'échappe dès lors plus à la systématisation : chaque élément doit être optimisé, depuis la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît sous les principes de gestion énoncés par Fayol (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler) les termes repris aujourd'hui sous l'acronyme "PODC" correspondant à Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler.

Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail qui repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés rationnellement pour former une chaîne de production.

Taylor désirait appliquer les principes généraux d'amélioration de la productivité par la division du travail à l'entreprise qu'Adam Smith avait soulignés.

¹ KOENIG G. dans «Management stratégique» ; Edit.Nathan. Paris/1991. P.05

² FAYOL Henri, Administration industrielle et générale, 1916.

A partir des années 1920, le facteur humain devient progressivement un thème de recherche pour le management.

Le management moderne s'intéresse davantage aux problématiques concrètes de motivation, d'adhésion et d'intégration des individus.

"Les meilleures pratiques de management évoluent sous l'impact des politiques économiques mondiales. Obtenir performance et compétitivité implique :

- créer de la valeur pour l'actionnaire, mais aussi pour les clients, les partenaires et le personnel, en conformité avec les principes du développement durable ;
- prendre en compte la mondialisation dans les stratégies industrielles ;
- pratiquer une politique d'innovation active reposant sur une information pertinente et des méthodes efficaces ;
- atteindre des niveaux élevés de productivité et de coûts bas, pour être compétitifs ;
- manager le changement avec des méthodes basées sur une large expérience ;
- gérer les compétences, les politiques de rémunération et le capital humain ;
- mener une approche raisonnable de la gouvernance d'entreprise"¹.

A- Management et direction

Le management correspond à la direction de l'organisation dans le sens où diriger consiste à exercer ou à déléguer un pouvoir de décision.

Le rôle de l'équipe dirigeante porte sur l'animation des hommes au travail, la finalisation de l'activité (c'est à dire la détermination des buts finaux de l'organisation, de sa stratégie), le contrôle des résultats (aidé en cela par le contrôle de gestion) et la représentation de l'organisation auprès de l'extérieur.

Les styles de direction ou de management sont divers. L'exercice d'un pouvoir correspond à un statut (mandataire social) mais c'est aussi une autorité. Le dirigeant juridiquement responsable a plus ou moins d'autorité car il a plus ou moins de charisme.

En général, plus la taille de l'entreprise augmente, plus le pouvoir devient managérial. Ainsi, si la PME a souvent un patron actionnaire, la grande entreprise a, généralement, un dirigeant salarié.

¹ BRILMAN J. et HERARD J. : Les meilleures pratiques du management dans le contexte économique actuel. Collection Références
Edit. d'organisation, Paris/2006 P.249

Le management s'exerce principalement par le biais du chef d'entreprise qui peut être soit le dirigeant fondateur de la société, ce qui le range dans la catégorie des entrepreneurs; soit le dirigeant propriétaire de l'entreprise sans l'avoir fondée, par héritage ou par rachat.

Le management repose, quelle que soit la taille de l'entreprise, la nature de son organisation, le style de sa direction, le type de sa propriété, le statut de son dirigeant..., sur les fonctions principales relevant des gestionnaires qui sont la planification, l'organisation, le leadership et le contrôle.

- La planification se définit comme le processus par lequel le gestionnaire fixe les objectifs à atteindre et dresse les plans de travail devant mener à leur réalisation. Elle se fonde en général sur une analyse du chemin parcouru par l'entreprise, des ressources à sa disposition, de sa situation actuelle et des buts à atteindre.
- L'organisation consiste à définir la composition des groupes de travail et à coordonner leurs activités. Elle entraîne la création de liens organisationnels qui aident les individus et les groupes à travailler de concert à l'atteinte d'objectifs communs.
- Le leadership consiste à diriger les employés chargés d'exécuter le travail et à faire progresser les choses, c'est-à-dire à exercer sur eux une influence positive. La formation, la communication et la motivation représentent les principales tâches liées au leadership. C'est en facilitant leur travail et en les stimulant que les gestionnaires peuvent motiver les subordonnés à devenir plus productifs, à atteindre leurs objectifs et à travailler dans un esprit de collaboration. Les qualités essentielles d'un bon leader sont la perspicacité créative, la capacité d'avoir une vision d'avenir, la faculté d'adaptation, l'aptitude à amener les gens à se concentrer sur un objectif et la patience.
- Le contrôle se définit comme l'examen par lequel on s'assure que les résultats obtenus sont conformes aux buts et qui permet d'apporter, au besoin, les corrections nécessaires pour réorienter l'entreprise vers ses objectifs. Le contrôle est un processus critique qui incite les employés à questionner la pertinence des objectifs et des normes de l'organisation. Il est donc important de bien employer ces quatre fonctions de la gestion pour permettre à l'entreprise de devenir plus compétitive sur les marchés.

Le management, comme l'entreprise, comprend un projet entrepreneurial stratégique, assurant la production par l'utilisation de ressources matérielles, et de grandes composantes externes et internes. Des relations étroites existent, comme suit entre le management et d'autres concepts.

- ✓ Management et stratégie, où cette dernière est le choix d'orientation à long terme de l'entreprise et des options qui lui permettent de s'insérer dans son environnement. Elle constitue donc l'art de diriger l'organisation et les hommes de l'entreprise pour le long terme et à l'extérieur.

Définir une stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser. La prise de décision est précédée d'un diagnostic et suivie par une mise en œuvre. Si la formulation stratégique a pour objet de structurer la démarche de réflexion des dirigeants pour arriver à des choix stratégiques, le management concerne les conditions de mise en œuvre de ces choix et l'organisation des actions collectives qui permettront d'obtenir la performance attendue. Les problèmes doivent être résolus «durablement», en positionnant l'entreprise dans des conditions où une performance accrue a plus de chance d'apparaître. D'où l'importance de la stratégie qui peut assurer la capacité d'anticipation de l'entreprise.

Dans la pratique, la stratégie donne généralement lieu à la planification d'actions pour atteindre des objectifs précis sur une période donnée. Tous les outils de la gestion courante vont permettre au gestionnaire d'atteindre les objectifs définis dans le cadre de la vision stratégique de l'entreprise. Dans ce sens, "Le management stratégique est défini comme un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations... Toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique"¹.

- ✓ Management et gouvernance, où celle-ci correspond à l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés.

¹ AVENIER M.J dans «Vers une gestion stratégique des ressources humaines». Edit. d'Organisation. Paris/1988. P.32

Les attentes des parties prenantes et les conflits sur les objectifs à assigner à l'organisation peuvent se manifester en dehors des structures classiques de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration et direction générale). C'est en ce sens que la construction par le management des structures de gouvernance est particulièrement complexe.

Le management fait appel à l'audit interne et au contrôle de gestion pour collecter, traiter, remonter et valider l'information de gestion. Ces informations, essentielles au pilotage de l'organisation, contribuent aussi à la réduction de l'asymétrie d'information entre les parties prenantes. Par cette réduction, il est donc possible d'envisager une diminution des conflits et des rapports de force au sein de l'entreprise source parfois d'inefficacité. C'est en reliant les processus aux différentes parties prenantes que l'entreprise peut assurer sa cohésion et sa cohérence.

Les comportements des managers ont des répercussions directes sur leurs subordonnés, et ainsi, sur les résultats de l'entreprise. C'est ainsi que, depuis le début du vingtième siècle, le management analyse les répercussions qui découlent des types de leadership. Pour développer ce type de gestion, le management équitable recouvre un certain nombre de pratiques fondées sur le principe d'un juste équilibre entre la performance économique et opérationnelle de l'entreprise et l'épanouissement personnel au travail.

- ✓ Management et système d'information, vu que pour atteindre un de ses objectifs qui est la gestion de l'organisation de l'entreprise, afin de générer des synergies par un certain alignement stratégique, il est nécessaire de réaliser la coordination des flux physiques et immatériels qui la traversent. Les flux physiques matériels sont normalement sous la responsabilité du service logistique. Le service des ressources humaines gère les flux de capital humain. Les flux d'informations par nature immatériels sont sous la responsabilité de la direction des systèmes d'information qui gère le management du système d'information de l'entreprise et assure l'urbanisation du système d'information. En management du système d'information, la gestion des données concerne aussi spécifiquement des ressources numériques.

Parmi les outils des services informatiques des grandes entreprises, les ERP (entreprise ressource planning) ou PGI (progiciel de gestion intégré) permettent le management global d'une entreprise. En effet, ces outils offrent une couverture de management qui englobe l'ensemble des services d'une entreprise. Ils sont disponibles, aussi bien pour les très grandes entreprises que pour les PME du fait d'une augmentation de la standardisation des systèmes et donc une baisse sensible du prix d'achat et de maintenance. Il est également possible, en s'appuyant sur une architecture orientée services de faire communiquer de façon souple et réaliser un couplage des systèmes de PGI (dédiés à des PME/PMI ou à des filiales) et un ERP central couvrant l'ensemble de l'entreprise. L'intérêt de ces systèmes est d'abord une uniformisation par l'intégration et la dématérialisation des informations. L'objet de la création d'une base de données est surtout de créer une unicité de l'information en termes de format et parfois de centralisation de celles-ci. Le choix d'un système d'information intégré est donc au cœur de la question de l'externalisation du fait de son coût et du niveau d'expertise attendu. Le choix doit être relativisé avec le niveau de dépendance et de confidentialité.

- ✓ Management et microéconomie, vu que celle-ci part d'une analyse des marchés; voire d'études de marché dont elle déduit des fonctions mathématiques. La microéconomie cherche à préciser les conditions d'équilibre de l'offre et de la demande sur le marché par l'outil mathématique en prenant en compte au maximum la rationalité limitée des acteurs dans les situations de marché. Elle se situe principalement en dehors de l'entreprise qui n'est qu'un acteur du marché. Plus les situations deviennent réelles et plus le travail mathématique doit devenir intense, long et coûteux. Ce qui est l'inverse de l'intention du management. Celui-ci se situe dans l'entreprise qu'il s'agit de gérer de façon optimale. Il reste que la microéconomie peut demeurer un outil pour les très grosses entreprises et surtout pour l'Etat cherchant à réaliser des études ponctuelles à partir d'études de marché, permettant ensuite d'élaborer certaines fonctions explicatives des évolutions des prix et des quantités produites et échangées.

- ✓ Management et finance, vu que dans le cadre de la gestion, la finance est un domaine de management dont l'objet se caractérise au niveau stratégique par une recherche d'optimisation de la valeur de l'entreprise et donc particulièrement de l'intérêt des apporteurs de capitaux. Cette distinction, par rapport aux autres domaines du management, permet à la finance par l'usage de postulats spécifiques de pouvoir prendre des décisions à partir de modèles fortement mathématisés et donc utilisés à grande échelle à moindre coût, tout en maintenant un niveau de pertinence élevé. La finance comportementale relativise ce point par la remarque d'existence de biais cognitifs.

Ce qui caractérise aussi réellement la finance des autres outils de management est le fait qu'elle cherche à fournir une information dirigée non pas systématiquement à l'interne, mais plutôt vers certaines parties prenantes dans le cadre de la gouvernance d'entreprise. L'échelle d'analyse n'est donc pas toujours la même à juste titre. Cette problématique prend tout son sens dans les entreprises à stratégies ou organisations complexes (sous-traitants, structures politisées...) nécessitant surtout des approches non financières. De plus la finance se caractérise par l'usage traditionnel d'analyses basées sur le risque et les flux de trésorerie afin d'éviter certaines illusions financières et biais d'autres étalons de mesure. Dans le cas d'analyse financière des groupes, il sera nécessaire de réaliser des retraitements importants qui peuvent finir par alourdir considérablement le coût du contrôle des parties prenantes.

B- Management et décision

Dans son activité quotidienne, l'organisation est confrontée à une multitude de choix. Pour mettre en place une organisation et la faire fonctionner, l'équipe dirigeante doit prendre des décisions qui vont engager son avenir et qui seront le garant de sa pérennité. Ces décisions peuvent revêtir plusieurs formes, allant des décisions stratégiques aux décisions opérationnelles, en passant par des décisions exceptionnelles et celles à caractère routinier; le tout étant inspiré d'aspects théoriques basés sur le principe suivant : décider, c'est transformer l'information en action. Le management consiste, donc, en la prise de décisions.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la nature de son organisation, le style de sa direction, le type de sa propriété, le statut de son dirigeant..., des dizaines de décisions sont prises quotidiennement dans tous les domaines et à tous les niveaux de la hiérarchie. "Le management se décompose selon quatre étapes, de la plus stratégique à la plus opérationnelle : la définition des finalités (la stratégie), l'organisation associée (les mécanismes de gouvernance, de coordination), l'animation des hommes, et le contrôle (la cohérence entre les objectifs et les résultats, l'élaboration des plans d'amélioration)"¹.

En management, une décision est, donc, un acte volontaire d'un ou plusieurs décideurs qui opèrent un choix entre plusieurs solutions possibles pour apporter une réponse satisfaisante à un problème donné. Au sein d'une entreprise, les niveaux de décisions sont comme suit :

- les décisions stratégiques sont prises par le sommet de la hiérarchie et engagent l'organisation sur le long terme. Elles reflètent la politique générale de l'entreprise ;
- les décisions tactiques sont prises par les directeurs de service. Ce sont des décisions à moyen terme qui concernent la gestion de l'organisation ;
- les décisions opérationnelles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation. Ce sont des décisions à court terme.

Dans la pratique, les décideurs se préoccupent souvent et essentiellement de décisions tactiques, en ce qu'elles affectent directement la vie même de l'entreprise, alors que les décisions stratégiques sont plus mûrement réfléchies et interviennent moins fréquemment du fait de leur caractère difficilement réversible. Historiquement, on est passé d'une conception où la décision servait uniquement le partage des profits entre les détenteurs du capital à l'idée selon laquelle la décision sert aussi à l'intégration de l'organisation dans son environnement économique et social. En management, le processus de prise de décisions est très important dans la mesure où celles-ci (les décisions) sont omniprésentes dans la vie des membres d'une organisation et entraînent des conséquences irrémédiables. Les décideurs ne doivent donc pas les prendre à la légère et doivent suivre un cheminement précis.

¹ HELFER JP, KALIKA dans «Management : stratégie et organisation». Edit. Vuibert/ 2006

Sous-section 2 : Mise à niveau des ressources humaines

A- Gestion des ressources humaines et idées managériales

Les entreprises économiques évoluent, aujourd'hui, dans un contexte caractérisé par un modèle productif dominant défini comme étant le résultat de choix en termes d'organisation productive et de modes de rémunération.

La manière dont est conçue la gestion de la main d'œuvre est aussi largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Après avoir constitué le modèle dominant d'organisation et de gestion des entreprises pendant la plus grande partie du XXe siècle, le modèle taylorien fordien s'est progressivement affaibli pour laisser place à un modèle que l'on peut aujourd'hui qualifier de modèle de la flexibilité.

Ces deux modèles se distinguent essentiellement par les réponses qu'ils proposent aux entreprises face aux exigences de la concurrence. C'est en effet parce que les conditions de la concurrence économique ont fondamentalement changé au tournant des années 1960/1970 que le modèle taylorien-fordien s'est affaibli. De façon plus générale, on peut aisément identifier quelques grands courants de pensées caractéristiques de modalités spécifiques de gestion du travail.

Leur influence est visible au travers des intitulés attribués dans les organisations aux services spécialisés. Différents termes et expressions sont employés en rapport avec la gestion des ressources humaines.

Le terme administration du personnel renvoie généralement à une conception bureaucratique et juridique de la main d'œuvre. Il met l'accent sur la formalisation (règles écrites), la hiérarchisation (structure pyramidale), la centralisation (processus décisionnaire concentré au sommet) et l'impersonnalité (règle valable pour tous).

Le terme relations humaines fait explicitement référence à des expériences développées en Europe dans les années 1950, insistant sur la dimension affective de la vie dans les organisations et sur la manière de développer la motivation. Cette démarche favorise le dialogue, l'expression, la communication et fait évoluer les styles de commandement vers des formes plus «participatives».

L'expression «développement social» puise ses sources dans les idées expérimentées par les entreprises scandinaves dans les années 1970.

L'accent est plutôt mis sur la nécessité de faire évoluer les organisations productives en accordant la priorité à l'amélioration des conditions de travail et à l'invention de nouvelles formes organisationnelles en lien avec l'évolution des technologies. Considérer, donc, la gestion des ressources humaines d'un point de vue du gestionnaire, reviendrait à s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise. Cela exige des compétences managériales élevées et donc des ressources humaines avec des qualifications régulièrement mises à niveau. "Pour la survie compétitive à long terme et la rentabilité des fonds propres, décrypter l'environnement et remettre en question ses activités de façon que l'entreprise se batte sur des créneaux où elle ait des atouts par rapport à ses concurrents et des possibilités d'expansion. Cela relève de l'art de maîtriser le destin, de choisir plutôt que subir"¹.

L'expression gestion des ressources humaines renvoie à une rationalisation de pratiques qui concernent le développement des compétences par la formation, la mesure des performances, le maintien de la motivation par des systèmes d'incitation. La gestion des ressources humaines est amenée, souvent, à prendre en compte des paramètres parfois contradictoires, comme par exemple :

- ✓ réduire les coûts salariaux tout en investissant dans le développement des compétences ;
- ✓ gérer des collectifs de travail (employés, ouvriers, cadres) mais aussi des individus aux attentes et problèmes spécifiques ;
- ✓ prévoir les besoins en qualifications malgré les incertitudes du marché,
- ✓ planifier les ressources nécessaires mais assurer leur flexibilité, tout en respectant les obligations légales et réglementaires.

La gestion des ressources humaines englobe, désormais, aussi bien des activités de gestion comptable et juridique du personnel, que des pratiques de management des hommes et des équipes de travail ou encore l'analyse des emplois, l'organisation du travail ou la conduite du changement.

¹ GELINIER O. dans «Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes». Edit. Hommes et technique/1986. P.47

Ces activités variées constituent le quotidien de la fonction ressources humaines. Plus elles se développent et plus elles se traduisent par un élargissement de la fonction qui nécessite, à son tour, le concours d'un nombre croissant d'acteurs différents. Ainsi, au fur et à mesure qu'elle se spécialise et devient plus «technique», la gestion des ressources humaines tend à élargir son champ d'action et donc à impliquer, de près ou de loin, différents acteurs.

Donc, contrairement à beaucoup d'autres fonctions de l'entreprise, la gestion des ressources humaines n'est pas le domaine réservé d'un seul acteur ou d'un seul type d'acteurs.

Trois grands groupes d'acteurs, au moins, intervenant dans ce domaine, sont identifiés :

- les décideurs, vu que la direction générale, par le biais du directeur des ressources humaines, élabore les politiques sociales adaptées aux choix stratégiques de l'entreprise ;
- les managers d'équipe, car, à l'échelon de chaque service, ils assurent l'évaluation des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui affectent les salariés (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, etc.) ;
- les spécialistes fonctionnels de la gestion des ressources humaines, acteurs dédiés qui ont en charge l'élaboration des règles et procédures de gestion destinées à mettre en adéquation les décisions de terrain avec les objectifs généraux de l'entreprise.

L'implication de ces différents acteurs à des niveaux toujours spécifiques est rendue nécessaire par la difficulté fréquente, peut-être encore plus en matière de gestion des ressources humaines que dans d'autres domaines, à traduire sur le terrain les politiques dans des décisions concrètes. En d'autres termes, il n'y a pas toujours de relation directe entre prescriptions politiques et actions concrètes ; ce qui nécessite d'organiser les processus de décisions de manière que ces dernières répondent au minimum aux politiques visées.

Si les spécialistes de la gestion des ressources humaines ont en charge l'élaboration des procédures, règles du jeu (qui fait quoi et quand), outils de gestion (méthodes de classification, études de rémunération, etc.) et modalités de contrôle (tableaux de bord, audits), les décisions sont prises par les responsables hiérarchiques.

Ces derniers constituent donc des acteurs à part entière de la gestion des ressources humaines.

Certes, ces pratiques de gestion désignent la partie visible de la gestion des ressources humaines, à savoir, recruter, évaluer, former, etc... mais, elles sont, aujourd'hui, de plus en plus outillées et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie, décisions prises en fonction de caractéristiques internes et externes. Elles caractérisent les choix politiques que toute entreprise doit faire, en matière d'emploi, de rémunération, de fidélisation des salariés, etc. Si le droit du travail constitue le cadre dans lequel opère la gestion des ressources humaines, celui-ci se transforme, en pratique, et devient davantage, aujourd'hui, un droit négocié (conventions et accords collectifs), accordant ainsi une place croissante aux normes de gestion. Cette représentation, bien qu'elle se soit construite en grande partie sur l'observation des pratiques en vigueur dans les grandes entreprises industrielles, véhicule l'idée qu'il existe des bonnes pratiques qu'il convient de connaître pour pouvoir les mettre en œuvre dans toutes les entreprises, quelles qu'elles soient, en vue d'une convergence de l'efficacité sociale et de la compétitivité économique.

En effet, quelle que soit la taille de l'entreprise, parler de gestion des ressources humaines, c'est, avant tout, insister sur la manière de la faire contribuer à la performance de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, traduisant des interactions permanentes et négociées, en permanence, entre contextes organisationnels et contextes socio-économiques. Le fait est qu'avec l'apparition de la gestion des ressources humaines, le nombre des responsabilités et des missions confiées aux responsables de cette fonction s'est sensiblement accru traduisant ou induisant une sensible évolution de la conception de l'homme au travail dans les organisations. Le périmètre de cette fonction, en termes de missions et de responsabilités, porte sur les éléments suivants :

- l'administration individuelle et collective du personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail ;
- l'interprétation, l'application et l'explication du droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale) ;

- la définition, la proposition puis la mise en œuvre de la politique et du processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires sous convention), de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration ;
- la garantie du respect des obligations légales et réglementaires et l'optimisation de l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise ;
- l'élaboration, la proposition puis la mise en œuvre de la politique d'information et de communication ;
- l'élaboration et la proposition de la politique de formation, puis la mise en œuvre des actions et le contrôle de leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise ;
- l'optimisation de l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité; ainsi que la stimulation des hommes/femmes par une gestion des carrières individualisée ;
- la définition, la proposition et la mise en place, avec la direction et les salariés, de l'aménagement du temps de travail et sa gestion ;
- l'optimisation du fonctionnement de l'entreprise au travail, en recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie, garantissant sa compétitivité ;
- l'entretien du dialogue social, en conciliant, d'une part; la législation et les impératifs économiques de l'entreprise, et, d'autre part; les objectifs de celle-ci et la satisfaction du personnel. C'est aussi régler les litiges et accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits ;
- la proposition de la politique de rémunération, sa mise en œuvre puis l'analyse de ses résultats dans un cadre d'optimisation de l'équilibre socio-économique de l'entreprise et de ses moyens lui assurant la compétitivité nécessaire.

Ceci montre quelques enjeux majeurs que les directeurs des ressources humaines doivent prendre en compte dans leur management. Les entreprises en mesure de relever ces défis disposent incontestablement d'un avantage compétitif majeur. Les responsables des ressources humaines qui mènent à bien ce chantier augmentent sensiblement leur influence et leur crédibilité au sein des entreprises.

B- Gestion des compétences stratégiques

Les compétences clés sont le support d'un avantage concurrentiel durable. Elles ont comme caractéristique de ne pouvoir être imitées en raison de leur spécificité, leur caractère tacite et leur complexité.

L'on distingue les notions de ressources, de capacités, de compétences et de compétences clés qui se distinguent comme suit :

- les ressources se rapportent à ce qui est physique (usine, équipement, capitaux), humaines (personnel, formation expérience) et organisationnelles (culture, réputation) ;
- les capacités se réfèrent à l'habileté de l'entreprise à exploiter ces ressources. Ce qui distingue une capacité d'une ressource, c'est son positionnement fonctionnel. Une capacité réside au sein d'un département fonctionnel. Il existe ainsi des capacités en marketing, en production, en ressources humaines... ;
- une compétence est une intégration inter-fonctionnelle et l'échange de capacités qui vont être mobilisées dans un domaine d'activité stratégique. Par exemple, le développement d'un nouveau produit résulte de l'interaction de capacités en marketing, en recherche et développement, en production.... ;
- les compétences clés découlent de la synergie entre plusieurs compétences propres à plusieurs domaines d'activités stratégiques. Dès lors, l'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir, maîtriser et développer les ressources et les compétences permettant à l'organisation de management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement.

Dans cette perspective, la contribution de la fonction ressources humaines à la gestion des compétences stratégiques peut s'analyser à différents niveaux, comme suit :

- la participation au processus de construction de l'architecture stratégique de l'entreprise (identification des compétences clés à développer et des technologies correspondantes) en mettant à la disposition des décideurs des outils d'aide à l'identification des savoir-faire collectifs qui caractérisent l'entreprise ;

- la proposition et la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'acquisition (recrutement), au développement (gestion de la mobilité, gestion de la formation) et la stimulation (définition d'une politique salariale et d'une politique de promotion adaptée, mais aussi élaboration d'une vision partagée indispensable à un apprentissage collectif...) des porteurs de compétences stratégiques ;
- la contribution à la mise en place d'organisations du travail optimisant la synergie entre les différentes compétences contributives à un même enjeu, création d'un contexte favorable à l'apprentissage organisationnel ;
- l'aide au management afin de lui permettre de faire évoluer son rôle au sein de ces nouvelles formes d'organisation apprenante.

La gestion des compétences clés installe la stratégie ressources humaines au cœur de la capacité managériale et de la capacité organisationnelle. La gestion stratégique des ressources humaines se voit alors confier la mission de construire les compétences clés indispensables à un avantage compétitif durable. Une autre dimension se rapportant à des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise concerne la gestion des compétences environnementales (clients, fournisseurs, laboratoires de recherche) dont la mise en œuvre influence le fonctionnement interne de l'entreprise.

C- Compétitivité et emploi

L'entreprise économique est soumise à une forte concurrence internationale. La relation compétitivité et emploi est alors intéressante à étudier. La variable forte dans une concurrence qui nécessite de plus en plus de compétitivité est le prix avec toutes les conséquences sur l'emploi. La croissance de l'entreprise n'est pas toujours favorable à l'emploi.

La relation entre gestion des ressources humaines et emploi est alors essentielle. L'ancien président du groupe SEB¹ affirmait lors d'un séminaire interne sur l'entreprise citoyenne que "L'entreprise est une cellule sociale. Elle doit contribuer à servir l'homme. Cela ne veut pas dire que l'entreprise doit être assimilée à une association philanthropique ou caritative".

¹ Le groupe SEB est une société française, leader mondial dans le domaine du petit équipement domestique. SEB est le sigle de Société d'emboutissage de Bourgogne. En 2016, le groupe SEB a réalisé un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros. Il emploie près de 33 000 personnes dans 63 pays.

Il en ressort que la création d'emplois n'est pas forcément une ultime finalité, ni même un objectif a priori. Le but d'une entreprise économique est la création de richesses dont le réinvestissement peut être facteur de création d'emplois.

Les personnels de gestion des ressources humaines du groupe SEB ont rédigé, cependant, un cadre de travail intitulé "les principes généraux de la politique de l'emploi", qui stipulent, entre autres, que "la stratégie du groupe SEB est fondée sur la nécessité de la croissance qui s'appuie sur deux points. D'abord, l'innovation permanente et la création de produits à forte valeur ajoutée et, puis, la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Cette croissance est indispensable au maintien de l'emploi". Le groupe a maintenu l'emploi en France et l'a développé ailleurs, y compris en Chine qui est son principal concurrent.

La valeur ajoutée et la croissance reposent sur l'intelligence. Aussi, il faut créer, au sein de l'entreprise, le cadre où tout employé peut et doit apporter sa contribution, son intelligence et son savoir-faire afin de lui garantir la compétitivité recherchée.

D- Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale d'entreprise

Si la gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui s'occupe du recrutement, de la gestion, du perfectionnement et de la motivation du personnel, de la réglementation..., la responsabilité sociale d'entreprise est, elle, l'intégration équilibrée de considérations sociales et environnementales aux décisions et aux activités d'une entreprise.

Les spécialistes des ressources humaines jouent un rôle clé pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en matière de responsabilité sociale.

La participation des employés est un facteur de succès critique pour le rendement de celle-ci.

Les gestionnaires des ressources humaines ont les outils et les occasions nécessaires pour tirer parti de la détermination des employés envers la stratégie de l'entreprise en matière de responsabilité sociale d'entreprise ainsi que de leur participation à la stratégie. Dans ce cadre, "le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts"¹.

¹ MARTORY B. dans «contrôle de gestion sociale» Vuibert, Paris/1990, p. 6

Les organisations qui affichent un rendement élevé intègrent pleinement responsabilité sociale d'entreprise à l'ensemble de leurs activités, récompensent les décisions et les initiatives et offrent des incitatifs à cet effet. Les employés préfèrent travailler dans des organisations dont les valeurs correspondent aux leurs. Par conséquent, l'intégration de la responsabilité sociale d'entreprise à l'image de marque présentée aux employés permet d'améliorer le recrutement et le maintien en poste, particulièrement dans les marchés où la main-d'œuvre n'est pas abondante. Les gestionnaires des ressources humaines jouent un rôle déterminant afin d'aider leur organisation à réaliser son objectif de devenir une entreprise responsable sur le plan social et environnemental. De plus, les spécialistes des ressources humaines qui œuvrent dans des organisations qui croient qu'une responsabilité sociale d'entreprise efficace est un moteur essentiel du rendement financier peuvent influencer l'atteinte de cet objectif. Les organisations qui manifestent un intérêt de pure forme pour la responsabilité sociale d'entreprise ou qui négligent de favoriser une telle culture courent le risque de miner la réputation de l'entreprise et risquent même d'entraîner leur propre chute.

Puisque les ressources humaines influencent un grand nombre de systèmes clés et de processus d'entreprise qui sont à la base de l'exécution efficace, elles sont bien placées pour encourager une culture de responsabilité sociale d'entreprise hautement efficace. Les entreprises qui jouissent d'une bonne réputation sur le plan de la responsabilité sociale d'entreprise tirent profit de la perception que les intervenants ont de l'entreprise, car ils supposent que le comportement de l'entreprise et celui de son personnel sont probablement harmonisés avec ses valeurs en la matière, et ce, de façon cohérente.

Les entreprises qui cherchent à inspirer la confiance et à définir leur réputation sur le marché doivent intégrer leurs valeurs en matière de responsabilité sociale d'entreprise à l'ensemble de leurs activités.

Les entreprises qui dominent le marché reconnaissent que la responsabilité sociale d'entreprise peut s'intégrer à leur image de marque auprès des employés et qu'elle peut faire partie de la proposition de valeur pouvant influencer une personne à travailler pour l'entreprise.

Les employés jouent un rôle central dans la réalisation de tout objectif organisationnel, ce qui fait d'eux un facteur important dans la participation active des intervenants en ressources humaines.

Effectivement, les employés sont l'une des quatre principaux intervenants avec les actionnaires, les clients et les collectivités.

Ils doivent, donc, participer à l'intégration de la responsabilité sociale d'entreprise à l'échelle de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs dans l'entreprise.

Les actionnaires sont un autre moteur du lien entre les ressources humaines et la responsabilité sociale d'entreprise.

Partout dans le monde, les actionnaires mettent de la pression sur les entreprises afin que la rémunération des cadres soit liée au rendement durable de l'entreprise.

En raison de la tendance mondiale selon laquelle l'on évalue les impacts sociaux et environnementaux des décisions organisationnelles, un plus grand nombre d'organisations intègrent des pratiques relatives à la responsabilité sociale d'entreprise dans leur stratégie organisationnelle.

Les spécialistes en ressources humaines jouent un rôle de plus en plus important dans les programmes de la responsabilité sociale d'entreprise, et ce, de l'élaboration de la stratégie jusqu'à sa mise en œuvre.

Ce second chapitre a traité de la mise à niveau de l'entreprise économique dans son aspect théorique en mettant l'accent sur le diagnostic qui en est un élément essentiel. Les options possibles de mise à niveau d'une entreprise y sont exposées (mise à niveau par ses moyens internes, par le recours au partenariat public-privé et par le recours au partenariat international) avec présentation des expériences en la matière tant pour le niveau national qu'international. La mise à niveau du management et des ressources humaines est traitée dans ce chapitre avec la place qui leur revient.

DEUXIEME PARTIE

PRATIQUE DE LA MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE ET IMPACT SUR SA COMPETITIVITE

La deuxième partie de cette thèse, consacrée à la pratique de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne et à l'impact sur sa compétitivité, est constituée de deux chapitres, composés, chacun, de quatre sections ; comme suit.

**CHAPITRE TROISIEME : MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE.
HISTORIQUE, STRATEGIES ET DEMARCHES,
IMPACT SUR LA COMPETITIVITE,
PERSPECTIVES.**

Section I : historique, stratégies industrielles et tentatives de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne

Section II : mise à niveau de l'entreprise économique algérienne : dispositifs appliqués

Section III : mise à niveau de l'entreprise économique algérienne : démarches adoptées

Section IV : mise à niveau de l'entreprise économique algérienne : évaluations, impact sur sa compétitivité et perspectives

**CHAPITRE QUATRIEME : ETUDE DE CAS PRATIQUE DE MISE A NIVEAU D'UNE ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE.
L'ENTREPRISE PUBLIQUE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES -ENIE- SIDI-BELABBES**

Section I : présentation de l'entreprise ENIE

Section II : caractéristiques et contexte international du marché de l'électronique

Section III : Mise à niveau de l'entreprise ENIE

Section IV : impact de la mise à niveau de l'ENIE sur sa compétitivité et recommandations

CHAPITRE TROISIEME

MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE HISTORIQUE, STRATEGIES ET DEMARCHES IMPACT SUR LA COMPETITIVITE PERSPECTIVES.

INTRODUCTION

Si la recherche de la mise à niveau des entreprises économiques algériennes remonte aux différentes phases d'industrialisation de l'économie, elle s'est développée avec l'avènement, en 1988, de l'autonomie des entreprises publiques, correspondant à une transition devant permettre à ces dernières de passer d'une situation dans laquelle elles étaient gérées administrativement et dans laquelle le marché local était garanti, à une situation où elles doivent reconquérir en permanence leurs positions concurrentielles.

On peut considérer que l'objectif recherché à travers les programmes de mise à niveau des entreprises économiques algériennes est de renforcer, dans une première étape, leur compétitivité vu qu'elles évoluent, depuis le début de la décennie quatre-vingt-dix, dans un contexte d'ouverture économique et de concurrence accrue. Dans une seconde étape, la mise à niveau est considérée, en tant que concept, comme un processus continu qui vise à aider ces entreprises à s'adapter aux exigences de l'ouverture économique, de la concurrence et du libre-échange. L'environnement de l'entreprise est aussi concerné par le programme de mise à niveau. L'ONUDI, insistant sur les aspects micro-économiques, cible des objectifs visant à moderniser l'environnement industriel, renforcer les structures d'appui, promouvoir le développement des industries compétitives et améliorer le développement de l'entreprise industrielle.

Il faut souligner que ces programmes constituent, pour leurs concepteurs et leurs promoteurs, un préalable à l'ouverture et la libéralisation, même progressive, d'une économie.

Pour revenir au concept de mise à niveau des entreprises, on peut le définir comme étant l'ensemble des mesures qui contribuent à l'accélération de la croissance et à la création d'emplois par un renforcement de la compétitivité des entreprises.

"Le positionnement stratégique d'une entreprise résulte de la conjugaison de plusieurs dimensions telles que le degré de spécialisation, l'importance de l'image de marque, le choix des canaux de distribution, le niveau de qualité, le niveau technologique, le choix des stratégies de coût, la politique de prix, la qualité du service..."¹

¹ PORTER M. E. : Choix stratégiques et concurrence, Economica (1982).

On ne peut, cependant, réduire un programme de mise à niveau à son application aux seules entreprises. Pour que celles-ci améliorent leur compétitivité en contexte d'ouverture économique et de concurrence accrues, il est nécessaire d'agir simultanément sur plusieurs volets complémentaires (innovation, investissements de capacités et de productivité, formation, management, climat des affaires, modernisation des infrastructures et du secteur bancaire, ressources humaines...).

Une réelle mise à niveau des entreprises est, donc, indissociable de celle de l'économie, l'une renforçant l'autre.

L'économie algérienne, toujours en quête d'un véritable décollage à la mesure de ses grandes potentialités, doit viser la mise à niveau de ses entreprises mais aussi celle de leur environnement.

Ces conditions sont imposées depuis le début des années quatre-vingt-dix, quand les indices macro-économiques sont devenus fortement défavorables et qu'il y a eu l'ingérence des institutions économiques internationales (Banque mondiale et Fonds monétaire international) dans la définition de la réglementation régissant le fonctionnement de l'économie nationale; induisant sa libéralisation générale.

L'entreprise algérienne n'ayant pas été préparée à affronter ce nouvel environnement économique et fonctionnant, généralement, sans stratégie managériale, se trouve de plus en plus en difficultés. Elle doit, alors, retrouver une nouvelle dynamique garantie par sa seule mise à niveau.

Dans ce cadre, différentes approches en matière de mise à niveau sont lancées en Algérie. Parmi ces approches, il y a celle engagée par le biais des restructurations des entreprises, celle entamée dans un cadre global avec l'assistance d'une institution internationale comme c'est le cas dans les accords de l'Algérie avec l'union européenne; ou bien celle mise en œuvre librement et indépendamment par l'entreprise.

Il est important de vérifier si le processus de mise à niveau lancé, en Algérie, à travers les différents programmes mis en œuvre avec l'aide de l'Union européenne et de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, a permis réellement d'améliorer la compétitivité des entreprises ayant bénéficié de ce traitement.

SECTION I : HISTORIQUE, STRATEGIES INDUSTRIELLES ET TENTATIVES DE MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE

Sous-section 1 : Historique des réformes de l'entreprise publique économique algérienne

A- Réformes structurelles de l'entreprise publique économique algérienne

Les différentes étapes de réforme, plutôt de transformation, de l'organisation du secteur public économique marchand qui regroupe les entreprises économiques peuvent être résumées comme suit.

La première étape fut celle de l'autogestion. Cette opération a été considérée comme une tentative de la part des travailleurs d'assurer la continuité de l'activité économique. Le but était de sauvegarder les entreprises abandonnées par les colons en 1962.

La seconde étape fut celle des sociétés nationales. Cette opération a commencé dès 1963. Elle a permis l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques et ce dans le cadre de l'instauration du socialisme. Cette étape est par ailleurs marquée par la création de nouvelles entreprises (sociétés à l'époque), ainsi que par la nationalisation de celles détenues par le capital étranger. Le mode de gestion qui a caractérisé cette phase était plutôt autocratique : le Directeur Général détient des pouvoirs de décisions de type administratif dans des structures organisationnelles encore très rigides.

La troisième étape fut celle de la gestion socialiste des entreprises (G.S.E). Elle a débuté en 1971 (ordonnance n°71/74). Les travailleurs devaient participer à la gestion de l'entreprise, sauvegarder leurs intérêts et contribuer à renforcer le régime socialiste mis en place.

La quatrième étape a vu l'engagement, au début des années quatre-vingts, d'un processus de restructuration des sociétés nationales, considérées à l'époque de grandes tailles difficilement gérables. Des entreprises en sont nées avec toujours le statut de «socialistes». Leurs niveaux de management sont très en deçà de ceux des ex sociétés nationales dont elles sont issues en raison du manque de personnel qualifié (les nouveaux postes de responsabilité résultant de la création du nombre important des entreprises dont la localisation des sièges sociaux posent déjà problèmes, sont occupés par des cadres de l'entreprise mère ; non préparés).

Cette restructuration des sociétés nationales a, par ailleurs, donné naissance, à partir de chacune d'elles, à des entreprises spécialisées dans la production, le développement et la distribution en vue d'aboutir à plus d'efficacité.

Dans la pratique, ce modèle micro-économique standard a réduit l'entreprise à une simple fonction de production. Ce modèle, négligeant le rôle de l'entrepreneur, est remis en cause quelques années plus tard avec la récupération progressive, par l'entreprise, de ses fonctions essentielles : l'innovation ou la création, l'acquisition et l'exploitation de l'information, l'organisation et la coordination de la production, la commercialisation et le marketing, la gestion des ressources humaines et la formation.

La cinquième étape, engagée depuis le début des années quatre-vingt-dix, porte sur plusieurs phases de gestion du secteur économique public marchand.

- En 1988, la loi 88/01 instaure l'autonomie de l'entreprise qui devient « entreprise publique économique ». Il est recherché sa mise à niveau à travers ce nouveau mode de gestion. Chaque entreprise publique économique est alors, conformément à la loi 88/03, dotée d'un capital social détenu par trois fonds de participation dont un est majoritaire, et d'un conseil d'administration dont les membres sont nommés par ceux-ci; auxquels s'ajoutent deux représentants des travailleurs issus du comité de participation régi par la loi 90/11 de 1990.
- En 1996, les entreprises publiques économiques sont coiffées par douze holdings publics qui détiennent leur capitaux et agissent en véritables propriétaires, pour le compte de l'Etat dont les interventions s'effectuent à travers un organe intitulé conseil national des participations de l'Etat, comprenant plusieurs ministres, et présidé par le chef du gouvernement. Les holdings publics sont dirigés par des directoires de trois membres.
- En mars 1999, l'évaluation du processus de restructuration industrielle élaborée par le ministère de l'industrie et de la restructuration de l'époque, faisait ressortir que, "concrètement, sur le terrain, l'ensemble des changements juridiques et procédés de gestion n'a pas eu les résultats escomptés ; et qu'aucune amélioration de la rentabilité de l'entreprise publique n'est constatée"¹.

¹ MINISTERE de l'industrie et de la restructuration: colloque sur la restructuration industrielle: Points de situation et perspectives, Alger/ mars 1999

Le diagnostic établi fait ressortir que la situation des entreprises publiques économiques est caractérisée par :

- ✓ un découvert massif aggravé par des charges financières élevées dues aux conditions financières et monétaires de son environnement (dévaluation, pressions des organismes internationaux, concurrence des produits importés...);
- ✓ une forme d'organisation qui n'obéit pas aux règles managériales modernes (rigueur financière, compétitivité, motivation, qualité...);
- ✓ une dispersion des activités et des métiers et une sous-utilisation chronique des capacités disponibles...

Sur la base de ce qui précède, les douze holdings publics ont été regroupés, en juin 2000, par nature d'activités pour n'en constituer que cinq (holdings publics) dirigés par des directeurs généraux uniques.

Cette forme d'organisation du secteur public marchand n'a duré qu'une année. Les holdings publics ont eu à mettre en œuvre une politique économique visant l'élimination des causes censées être à la base des contre-performances des entreprises publiques économiques ; allant jusqu'à leur dissolution, à défaut de leur privatisation.

- En 2001, et pour transférer aux ministères sectoriels les prérogatives détenues par les holdings publics, il y a eu suppression de ces derniers, par ordonnance datée d'Aout 2001, et création d'une trentaine de sociétés de gestion des participation (SGP) agissant pour le compte de l'Etat sous le contrôle direct d'un conseil des participations de l'Etat. Il y a eu par la suite rattachement de chaque SGP au ministère dont dépendent les activités qui joue alors le rôle d'assemblée générale de celle-ci. Les SGP ont eu à poursuivre ; voire à accélérer la mise en œuvre de la politique économique engagée en 1996 basée, selon les cas, sur la privatisation ou la dissolution des entreprises publiques économiques. Les entreprises publiques économiques qui sont restées dans les portefeuilles des SGP ont bénéficié d'importants programmes de mises à niveau et de développement visant, en théorie, la garantie de leur compétitivité et l'intégration de leurs activités en vue de leur maintien sur un marché de plus en plus ouvert à la concurrence.

En pratique, les programmes décidés n'ayant pas réuni les conditions nécessaires à leur exécution (études préalables et mobilisation des ressources humaines compétentes, notamment) n'ont pas abouti aux résultats escomptés. Les crédits accordés à l'entreprise publique économique pour lui permettre de devenir performante et rentable se transforment en charges à rembourser face à des moyens financiers internes qui ne se sont guère améliorés ou qui se sont dans la plus part des cas détériorés en raison, entre autres, d'un environnement caractérisé par une concurrence défavorable à l'entreprise algérienne, en général ; et publique, en particulier.

- En février 2015, et partant du constat que c'est l'organisation du secteur public économique marchand qui est à l'origine des contreperformances affichées par l'entreprise publique économique tant en matière de compétitivité que de mise en œuvre de ses programmes de développement et de mise à niveau, il a été décidé de créer, à partir des SGP rattachées au secteur de l'industrie et des mines, douze groupes industriels spécialisés, régis par le code de commerce et donc dirigés par un conseil d'administration dont les membres sont désignés par le ministère. Les SGP des autres secteurs adopteront ce schéma plus tard.

Depuis l'autonomie de l'entreprise publique économique algérienne, déjà, l'Etat tente de se positionner dans le rôle d'un régulateur de l'économie nationale plutôt que celui de gestionnaire.

Dans la pratique, cela n'a pu se concrétiser ; notamment avec l'entreprise publique économique et cela est clairement apparent avec la dernière réforme du secteur économique public marchand qui a eu lieu en 2015.

L'Etat reste fortement impliqué dans la gestion de celui-ci puisqu'en fait les décisions finales lui reviennent toujours à travers l'organe principal qui est l'assemblée générale dont les membres sont issus du (ou des) ministère(s); d'une part, et, d'autre part, le conseil des participations de l'Etat composé de ministres et présidé par le premier ministre.

L'Etat compense son injonction dans la gestion de l'entreprise publique économique algérienne par des mesures répétitives d'assainissement de sa situation financière.

B- Privatisation de l'entreprise publique économique algérienne

La promulgation de l'ordonnance 95/22 ouvre la voie à une nouvelle étape de réformes visant la mise à niveau de l'entreprise publique à travers sa privatisation.

La privatisation est apparue, en réalité, en Algérie au début des années 80 avec la loi 81/84 relative à la cessation des biens immobiliers publics aux particuliers, suivie de la loi 87/19 concernant les exploitations agricoles publiques, qui a donné naissance aux exploitations agricoles individuelles (EAI) et exploitations agricoles collectives (EAC).

La constitution du 23 février 1989, notamment dans son article 12, précise le champ de la propriété publique. Son article 18 distingue le domaine privé de l'Etat, de son domaine public.

La loi 90/10 relative à la monnaie et au crédit a réglementé le fonctionnement et les attributions du secteur bancaire, en préparation à la privatisation des entreprises publiques économiques.

Les textes propres à la privatisation des entreprises publiques sont contenus dans l'ordonnance 95/22 du 26 août 1995 et le décret 96/10 de janvier 1996. Ils ont permis d'éclaircir les modalités et les différentes procédures relatives à la privatisation, ainsi que les branches à privatiser.

C'est ainsi que les méthodes traditionnellement appliquées en matière de privatisation ont été mises en œuvre (offre publique d'actions, vente privée d'actions, achat des actions de l'entreprise publique par ses employés, vente aux enchères des actifs de l'entreprise publique, bail ou contrat de gestion...)

Sans aller dans les détails, les différentes méthodes de privatisations appliquées en Algérie, conformément à l'ordonnance 95/22 relative au transfert de propriété des biens relevant du patrimoine de l'entreprise publique au secteur privé, peuvent être résumées comme suit :

- la cession par émission sur le marché boursier consiste en une offre publique réalisée sur le marché boursier par l'émission d'actions qui constituent une partie ou la totalité du capital de l'entreprise à privatiser. Cette méthode a été appliquée, en Algérie, au milieu des années quatre-vingt-dix (SAIDAL, HOTEL AURASSI, ERIAD SETIF) puis abandonnée; la bourse ne fonctionnant pas normalement ;

- la cession par appels d'offres consiste en la cession d'actions et d'autres valeurs mobilières ainsi que la cession totale ou partielle des actifs des entreprises publiques éligibles à la privatisation qui se réalisent par voie d'appels d'offres restreints ou ouverts, nationaux et/ou internationaux ;
- la procédure de gré à gré qui est décidée par l'autorité gouvernementale sur recommandation de l'institution chargée de la privatisation, est considérée comme une procédure exceptionnelle ;
- la privatisation de la gestion est réalisée sur la base d'un cahier des charges ;
- la cession des entreprises dissoutes au profit des travailleurs qui a permis, dès 1997, la création de sociétés de salariés, constitués autour des actifs (terrains, bâtiments, équipement et stocks).

Les branches à privatiser ont été retenues par ordonnance 95/22 et ont concerné les secteurs qui ont des caractères concurrentiels exerçant dans :

- les études et réalisations, le bâtiment, les travaux publics, les travaux hydrauliques, l'hôtellerie et le tourisme, le commerce et la distribution ;
- les industries textiles et agro-alimentaires, les industries de transformation, les industries électriques et électroniques, l'industrie du bois et de ses dérivés, du papier, des produits chimiques, des plastiques, des cuirs et peaux ;
- les activités de transport routier, de voyageurs et de marchandises ;
- les activités d'assurances, de services portuaires et aéroportuaires ;
- les petites et moyennes industries et les petites entreprises locales.

Les restructurations engagées devaient participer à poursuivre des objectifs de croissance et de rentabilité, passant par la rationalisation des ensembles industriels et la constitution de champions nationaux capables de s'imposer sur un marché intérieur en forte expansion et de peser à l'exportation.

Les crises pétrolières de 1986 et de 2014 restent dans la continuité de cette impulsion étatique des restructurations. Le redéploiement industriel entamé depuis le début des années quatre-vingt-dix devait permettre un tri entre les surcapacités à sacrifier, ne répondant plus aux nouvelles contraintes de débouché et de rentabilité, et les activités à promouvoir, susceptibles d'assurer la survie aux entreprises dans la compétition mondiale. Les limites et contradictions de ce redéploiement n'ont pas permis d'atteindre cet objectif.

En effet, des nationalisations décidées dans la décennie 1966-1976, on est passé aux restructurations des années 1982-2008, ouvrant la voie à des privatisations pour plus de rentabilité, pour remettre en cause, même partiellement, ce processus en 2009 avec l'introduction de la règle 51/49 accordant la majorité du capital social d'une entreprise à la (ou aux) partie(s) algérienne(s) et du droit de préemption à l'Etat. Ces différents épisodes pèsent lourdement sur la gestion de l'entreprise économique. L'absence de continuité dans le processus de mise à niveau de l'entreprise se traduit par la banalisation des restructurations induisant un management basé sur des hésitations et un maximum de précautions qui se traduisent par des lenteurs dans l'exécution de tout programme de restructuration; partant de l'idée que celui-ci sera revu prochainement ainsi que les décisions qui auront été prises dans ce cadre. Le management de l'entreprise devient difficile à exercer et sa compétitivité s'amointrit de plus en plus.

C'est le constat qui est dressé pour l'entreprise économique algérienne, en général, et publique, en particulier, au moment de la restructuration du secteur public marchand, en 2015. Au travers de ces changements, le contour des entreprises et des futurs groupes industriels, créés, en 2015, devient flou et mobile, tandis que les centres de décision stratégiques s'éloignent des lieux d'exercice de l'activité productive. La concentration d'activités au sein des groupes industriels et leur développement sont soumis aux aléas du prix du pétrole qui connaît durant cette phase une baisse telle que les finances publiques ne permettent pas de financer les ambitieux programmes de mise à niveau projetés ; d'où les incertitudes qui rendent les stratégies industrielles difficilement lisibles.

Sous-section 2 : Evolution des stratégies industrielles en Algérie

A- Evolution du rôle et de la part de l'industrie dans l'économie algérienne

L'évolution et l'importance de la place de l'industrie dans l'économie algérienne apparaissent à travers trois étapes bien distinctes.

La période allant de l'indépendance à la mi-1980, caractérisée par un taux de croissance économique de l'Algérie relativement élevé ; notamment entre 1967 et 1980, en raison de la poussée d'une industrialisation planifiée, diversifiée, assise sur les industries dites de base (sidérurgie, mécanique, électromécanique, chimie) et

bénéficiant d'une protection renforcée construite autour d'un monopole d'Etat sur le commerce extérieur.

Cette période, avant d'être marquée par le choc pétrolier de 1974 et le contre choc de 1986 (d'où le retournement brutal de la conjoncture conjugué aux changements dans les politiques économiques), a connu un volume d'investissements dont le niveau et le taux témoignent d'une injection massive de capital.

Entre la première et la dernière année du premier plan quadriennal (1970-1973), l'investissement se multiplie par 1,5. Il se multiplie encore par 2,2 entre 1973 et 1977. Mesuré par le PIB, le taux d'investissement est de 28,3% durant le premier quadriennal et de 40,4% pour le second.

En dehors de ces moyennes, il atteint des pics de 42,6% en 1977 et de 47,8% en 1978, année au cours de laquelle le taux d'investissement en Algérie a été le plus élevé dans le monde. Il faut souligner que cette mobilisation exceptionnelle ne se traduisait pas, et ne s'est pas traduite dans les périodes qui ont suivi, par des taux de croissance suffisants, à la mesure de cette consommation élevée de capital fixe.

Par ailleurs, c'était là, certainement, une croissance trop importante pour les capacités d'absorption existantes si bien que le taux d'investissement va connaître un net fléchissement de 1978-1979 suggérant une pause pour parachever les projets en retard et réaliser ceux qui n'ont pu l'être.

Ainsi donc, malgré ses nombreuses insuffisances, l'industrie algérienne bénéficiait dès le début des années quatre-vingt d'un environnement économique où les effets de taille et de maîtrise technologique étaient en voie d'être surmontés.

L'industrie algérienne devait alors connaître un ajustement profond pour lui permettre de se redéployer sur une base saine, de disposer d'infrastructures plus développées et d'aller, comme le faisait alors la Corée, à l'économie internationale pour trouver la demande que le marché national ne pouvait lui offrir.

Cette voie n'a pas été suivie et la préparation du futur économique n'a pas eu lieu ; d'où les conséquences que subira par la suite l'industrie algérienne.

Les principaux éléments économiques qui caractérisent cette période allant de 1963 à 1986 sont comme suit :

Tableau n° 04 : Principaux ratios économiques de l'industrie algérienne pour la période 1963 à 1986

Val. Ajoutée industrielle/La PIB	(%)	14,5
Val. Ajoutée industrielle/Le PIB(*)	(%)	12,6
V.A industrielle publique/VA indust. totale	(%)	74,1
Emploi industriel / emploi total	(%)	12,2
Import. produits industriels / total import.	(%)	90,2
Export. Produits ind./ total export.	(%)	07,8
Productivité ind.du travail (10 ⁶ DA de 1977)		28,2
Taux d'accumulation moyen	(%)	31,2

Source : Office national des statistiques

(*)Le PIB est une notion plus extensive que la PIB. Il englobe la PIB (richesse de la sphère réelle) majorée par les valeurs ajoutées des administrations publiques, des institutions financières (banques et entreprises d'assurance), des affaires immobilières (services loyers) et des services domestiques.

La période allant de la mi-1980 à la fin de la décade 1990 qui, avec le retournement du marché des hydrocarbures connaît un retournement de situation. Le processus précédemment engagé prend brutalement fin et s'amorce un processus inverse qui se traduit par un arrêt de l'investissement productif public (y compris de renouvellement). Les mesures d'ajustement dictées par le FMI se traduisent par une nouvelle vision économique et sociale basée sur l'économie de marché qui devient une référence constante.

Différentes fermetures et dissolutions d'entreprises publiques sont enregistrées. La dévaluation considérable du dinar et l'ouverture rapide du commerce extérieur installent de fait les entreprises algériennes dans une situation difficile vis-à-vis d'une concurrence étrangère intense.

Les entreprises sont handicapées par leur situation financière, le retrait de l'investissement (public), le déficit en organisation et les incertitudes liées à la phase de transition.

L'activité d'importation, plus rémunératrice, se situe de fait dans le prolongement de l'économie informelle qui va se développer. Les indicateurs ci-dessus cités pour cette période traduisent le retournement dramatique de la situation.

A un niveau global, l'indice de la production industrielle publique hors hydrocarbures a perdu entre 1989 et 1997 plus de 31 points. L'indice de la production manufacturière qui représente le mieux les capacités industrielles tombe à 63,1 en 1997, soit à moins des deux tiers de son niveau de 1989.

Le premier groupe des industries les plus touchées par les effets de la récession sont celles du cuir et des textiles à cause probablement de la concurrence intense qu'elles ont eu à affronter du fait à la fois de l'expansion de l'investissement privé national et du développement du secteur informel.

Le second groupe touché par ces effets de récession, d'une toute autre importance, est constitué des industries sidérurgiques, métallurgiques, mécaniques, électriques et électroniques. Il s'agit du noyau dur de l'industrie algérienne, celui autour duquel on devait précisément construire tout le tissu industriel. En 1996, il ne représente plus que 30 % de la valeur ajoutée du secteur public industriel contre 54% en 1989. Il a vu sa production chuter de plus de moitié entre 1989 et 1997.

Des mesures ont été prises de manière à stabiliser la situation et assurer le retournement ; comme doter les entreprises de plus d'autonomie, instituer un fonds pour assainir les découverts des entreprises publiques (les différentes lois de finances ont mobilisé, sur la période 1991-1997, l'équivalent de 12 milliards USD), la mise en place, en 1996, d'un dispositif "banques-entreprises" pour prendre le relais du fonds d'assainissement... Tout cela n'a pas permis d'arrêter le déclin de l'industrie. Les principaux éléments économiques qui caractérisent cette période allant de 1987 à 1999 sont comme suit :

Tableau n° 05 : Principaux ratios économiques de l'industrie algérienne pour la période 1987 à 1999

Rubriques	Ratios	Evolution par rapport à période précédente
Val. Ajoutée industrielle/La PIB (%)	12,6	-13%
Val. Ajoutée industrielle/Le PIB (%)	10,8	-14%
V.A ind. Publique/VA ind. totale (%)	77,6	+ 5%
Emploi industriel / emploi total (%)	10,3	-15,6%
Import. produits ind./total import. (%)	86,9	-14%

Export. Produits ind./total export. (%)	04,3	- 45%
Productivité ind.du travail (10 ⁶ DA de 1977)	29,9	+ 6%
Taux d'accumulation moyen (%)	26,1	- 16%

Source : Office national des statistiques

La période post 2000 où l'on assiste à une nouvelle vision du devenir de l'économie algérienne avec le démarrage d'un processus de construction d'un cadre de fonctionnement économique basé sur la liberté d'entreprise.

La refonte du cadre juridique économique devait lui permettre de se mettre en adéquation avec les références et les pratiques internationales.

Les programmes de réformes proposés par les institutions financières internationales retiennent, pour la politique industrielle, l'idée que dans un environnement de libre entreprise, c'est aux entrepreneurs de faire les choix d'investissement et, en définitive, les choix industriels ; alors que le développement industriel ne peut être livré au marché seul et certainement moins au marché mondial, peu concurrentiel et largement porteur d'éléments d'oligopole. La construction et le renforcement des capacités de l'entreprise nationale, pour affronter la concurrence étrangère, nécessitent la mise en œuvre d'une politique industrielle cohérente qui porte, non seulement sur l'accumulation des facteurs de production et le relèvement de leur efficacité, mais également sur la réforme de l'environnement financier immédiat de l'entreprise, le relèvement de la qualité du capital humain et l'introduction de pratiques de gestion efficaces.

L'entreprise a été remise au centre des actions de relèvement de la productivité par la mise en œuvre d'une série de mesures et d'un ensemble de politiques publiques afin de créer un cadre de référence et d'actions cohérent et incitatif pour l'entreprise.

Aussi, l'on enregistre la mise en œuvre d'une politique de gestion de l'offre de monnaie qui assure la stabilité de la masse monétaire, d'un nouveau système simplifié de tarification douanière, d'un système fiscal largement favorable aux activités industrielles, du maintien du taux de change par rapport aux devises étrangères de référence (USD et EURO) dans une bande de stabilité étroite, de la diminution du taux d'intérêt débiteur, de l'extension et la facilitation des procédures de transfert, de la simplification considérable des procédures de création d'une entreprise.

Cette vaste entreprise de stabilisation et de recentrage de l'économie nationale a pour objectif de remettre l'économie sur un sentier de croissance durable.

Cependant les résultats de l'industrie contrastent avec la situation macro-économique affichés.

En effet, le taux d'investissement a baissé pour se fixer à 23% en moyenne sur la période considérée, baissant de trois points comparativement à la période antérieure; le taux de croissance du secteur manufacturier, en amélioration constante depuis 2000, reste néanmoins très faible (autour de 0.5% sur la période 2000 à 2005).

La part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB est de l'ordre de 7,3% ; à un niveau bien inférieur à la place qu'occupe l'industrie dans les pays de la sous-région.

L'emploi industriel ne représente plus que 7,4% de l'emploi total.

Les importations et exportations industrielles représentent respectivement 89% et 3% des importations et exportations globales de la période.

Les principaux éléments économiques qui caractérisent cette période allant de 2000 à 2013 sont comme suit :

Tableau n° 06 : Principaux ratios économiques de l'industrie algérienne pour la période 2000 à 2013

Rubriques	Ratios	Evolution par rapport à période précédente
Val. Ajoutée industrielle/La PIB (%)	07	- 44%
Val. Ajoutée industrielle/Le PIB (%)	06,2	- 42,6%
V.A ind. Publique/VA ind. totale (%)	55,1	- 17,5%
Emploi industriel / emploi total (%)	06,4	- 38%
Import. produits ind./total import. (%)	89	+02%
Export. Produits ind./total export. (%)	02	-53,5%
Productivité ind.du travail (10 ⁶ DA de 1977)	21	- 30%
Taux d'accumulation moyen (%)	23	- 11,5%

Source : Office national des statistiques

Les principaux ratios économiques ont évolué négativement d'une période à l'autre. La détérioration de ces ratios s'est accélérée durant la dernière période ; ce qui dénote de la faiblesse de la compétitivité de l'entreprise économique algérienne.

A la fin des années 2010, ce sont ces éléments clés qui font partie de la démarche engagée, en matière de stratégie industrielle, et dont l'objectif est de fournir au secteur industriel les bases nécessaires à une expansion soutenue visant la productivité et la compétitivité indispensables à la survie de l'entreprise.

Les caractéristiques des principales périodes de l'industrie algérienne sont données par les indicateurs économiques significatifs ci-après (valeur ajoutée, emploi, prix à la production, commerce extérieur, taux d'accumulation, productivité).

B- Evolution de la mise à niveau de l'entreprise industrielle algérienne

L'ouverture de l'économie nationale génère de nouveaux défis pour les entreprises algériennes qui doivent affronter une concurrence de plus en plus vive sur le marché domestique et sur les marchés extérieurs.

L'ouverture met, en effet, l'entreprise algérienne en compétition avec des entreprises étrangères autrement plus efficaces opérant à partir d'environnements mieux structurés et disposant d'avantages opérationnels décisifs sur le plan commercial.

En outre, il faut rappeler que les éléments de la concurrence ne relèvent plus seulement des coûts et des prix mais de la technologie, du savoir, de l'environnement, du management, de la disponibilité de l'information et de ressources humaines expertes. Les entreprises algériennes doivent être mises en mesure d'affronter cette compétition.

Cette mutation demande une intervention profonde et extensive; les entreprises, dans leur très grande majorité, ne peuvent le faire d'une manière spontanée avec leurs seuls moyens. Aussi, une politique publique de mise à niveau est nécessaire.

Il faut préciser que dans le contexte de mondialisation, la PME industrielle s'impose, à l'échelle internationale, comme un vecteur d'industrialisation.

L'exemple de L'Italie et de la Malaisie, deux cas historiques, témoigne que la PME est un acteur d'innovation et d'exportation.

En s'intéressant à ce type d'entreprises, la mise à niveau embrasse un champ très large de l'industrie algérienne.

C'est dans ce cadre que l'Algérie a lancé depuis 2000, des programmes de mise à niveau de l'entreprise algérienne qui seront détaillés plus loin.

I- Evolution de l'innovation en tant que facteur de mise à niveau

Durant les deux premières phases du développement industriel (1966/1986 et 1987/1998), la recherche-développement et l'innovation ne semblent pas avoir constitué la préoccupation des entreprises algériennes.

L'objectif était la création d'un appareil de production puissant dans le cadre d'une approche extensive qui s'inscrivait dans un contexte de marché fermé, laissant peu de place à la compétition et notamment la compétition internationale. A vrai dire, une phase d'apprentissage.

Le contre-choc pétrolier de 1986 a fait apparaître les premiers signes d'essoufflement, raison d'un retournement brutal de la conjoncture extérieure.

La raréfaction des ressources financières nécessaires à une telle approche du développement industriel a fait prendre conscience, que par-delà les équipements, la rationalisation de la gestion, l'intelligence, la recherche et développement étaient des éléments déterminants pour la survie de l'activité industrielle.

C'est dans ce contexte que des structures d'études et de recherche et développement, dont la plupart étaient centrées sur des activités d'engineering, ont commencé à être implantées dans les entreprises industrielles. Dès la fin des années 80, quelques entreprises tentèrent d'intégrer l'innovation dans leur processus de développement.

En effet, convaincues que l'innovation et la technologie sont des facteurs déterminants de compétitivité, des entreprises ont instauré les "cercles de qualité" du professeur DEMING, et en 1994, un observatoire régional économique de l'Est (OREE) fût créé par un groupe d'entreprises publiques et privées, de même qu'une structure de veille technologique fût mise en place par l'entreprise nationale des systèmes informatiques (ENSI).

Ces expériences, bien que probantes pour un grand nombre, n'ont pu être poursuivies, ni avoir de suites commerciales durables car non inscrites dans la stratégie même de l'entreprise, des structures spécifiques à l'innovation et une politique nationale encadrant et soutenant ce processus.

L'innovation n'étant pas un phénomène spontané, mais résultant de la conjugaison d'un système culturel, d'une méthode de gestion et d'un dispositif organisationnel, des tentatives en la matière sont restées limitées dans leur portée car les entreprises, en essayant d'inscrire celle-ci (l'innovation) dans leur stratégie de

développement, se sont heurtées à la rigidité de l'environnement des affaires et à la nature et la qualité de la gestion, autorisant peu ou pas d'initiative.

Malgré l'autonomie de l'entreprise publique instaurée au début des années 90 qui lui donna la possibilité de définir ses propres objectifs ainsi que les voies et moyens de leur réalisation, il n'y a pas eu d'incitation de celle-ci à poursuivre son élan d'innovation et de changement.

Bien au contraire, la désindustrialisation, déjà entamée depuis le milieu des années 80, et largement propagée, a amené l'entreprise à mettre en œuvre des plans de survie, faisant ainsi l'impasse sur la recherche et le développement qui ne paraissait en bonne place que dans ses organigrammes.

Cette situation a eu un effet doublement négatif sur l'entreprise : des compétences avérées se trouvèrent inutilisées et l'activité de recherche s'est dévalorisée.

Le peu de considération qu'a témoigné le management des entreprises, du fait à la fois des préoccupations de court terme et de la culture managériale dominante à l'égard des applications de l'intelligence, a eu pour effet, outre la dévalorisation de l'activité recherche, une déperdition alarmante au niveau des ressources humaines les mieux formées de l'entreprise.

Même les institutions nouvellement créées, telle l'agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique (ANVREDET), en 1998 sous l'égide du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, ne pouvaient répondre aux attentes du secteur industriel en matière d'innovation, puisqu'en plus de la faiblesse de la production scientifique, les thèmes de recherche inscrits au niveau de cette agence concernaient peu ou pas les activités industrielles.

Par ailleurs, la technologie venant essentiellement de l'étranger, l'appropriation technologique a donc fait l'objet de peu d'intérêts dans la politique d'industrialisation du pays. Le transfert technologique (à supposer qu'il soit réalisable) n'est pas forcément synonyme d'appropriation technologique et encore moins d'innovation et que l'appropriation technologique et le développement de l'innovation ne sauraient être spontanés, en tous les cas, ils ne seront pas assurés par la dynamique normale de l'économie et du marché, du fait du rapport de forces qui prévaut sur le marché tant international qu'intérieur.

L'innovation et l'apprentissage technologique restent en net décalage par rapport au développement industriel.

Le challenge de l'appropriation technologique est essentiel pour le développement de l'entreprise, d'autant que la plupart des entreprises algériennes souffrent, non seulement d'une insuffisance de leur système d'information sur les utilisateurs et l'usage du produit à concevoir, mais surtout d'une quasi-inexistence d'activités de recherche et développement qui cadre avec les besoins de leur système de production. Une situation qui ne manque pas de restreindre leur perception des opportunités offertes par le marché, et du même coup, de freiner le processus d'appropriation technologique.

De ce fait, la grande majorité des entreprises algériennes, figées dans leur environnement, sont dans l'incapacité d'assimiler l'évolution technologique, ni même de prévoir les réactions de leur environnement, et le mode de fonctionnement se limite souvent à trouver la " solution préférable " au lieu de rechercher la «solution optimale» dans leur processus de prise de décision.

Ce mode de fonctionnement semble mû par le principe d'une rentabilité minimale et non par celle de l'avantage compétitif. Ainsi il est nécessaire de lancer une politique qui rompt avec la logique et les approches en vigueur. Il s'agit de mettre en place des dispositifs qui permettent un double processus inter relié: un processus d'assimilation de la connaissance technologique externe et un processus de création de nouvelles compétences au sein des entreprises.

L'articulation des processus d'assimilation de la connaissance technologique externe et du processus de création de nouvelles compétences au sein de l'entreprise, suppose, la création d'un ensemble de liens de coopération fondée sur le savoir et savoir-faire, sur le partage de l'information et la confiance mutuelle entre les parties prenantes à l'innovation. Cela doit se traduire dans le système actuel par un changement de politiques :

- La recherche doit sortir de son cadre purement académique et aller vers la recherche appliquée et expérimentale pour permettre aux entreprises de répondre aux exigences de l'utilisateur et du marché.
- L'approche académique doit être modifiée pour intégrer une approche du marché qui a pour mission principale de perfectionner des produits ou des procédés existants pour un nouvel usage, ou alors de proposer des services et produits innovants.

II- Evolution des politiques de développement des ressources humaines

L'exploitation du contenu des différentes stratégies industrielles élaborées fait ressortir que la nécessité d'adapter le développement des ressources humaines aux mutations économiques, technologiques et socioculturelles qu'a générées le phénomène de la mondialisation, figure au premier plan des préoccupations économiques et sociales retenues par l'Algérie.

Pendant que la réalisation d'un niveau de positionnement compétitif moyen dans la future zone de libre-échange de la méditerranée et par la suite dans l'espace OMC mais, aussi, le développement d'une capacité non seulement à protéger mais à tirer profit des forces concurrentielles devraient être la finalité de l'entreprise économique algérienne, l'industrie nationale est particulièrement affectée et connaît une véritable crise d'offre de compétences et de qualifications, généralistes et spécialisées.

Dans l'industrie, le taux d'encadrement est en deçà de la norme moyenne internationale. Globalement, l'état des lieux de l'industrie dans ce domaine indique des caractéristiques de tendance à la bipolarité avec des sous-effectifs dans son encadrement supérieur et moyen et de sureffectifs au niveau de la maîtrise et de l'exécution de manière générale.

Les besoins en ressources humaines et partant en formation en Algérie sont considérables. Ils touchent tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions de l'entreprise. L'exigence d'un redéploiement des effectifs sur la base d'une redistribution optimale dans les entreprises, à l'intérieur et entre les différents secteurs d'activité est forte.

Le constat fait ressortir que l'on a, pendant longtemps, accordé peu de place à la formation aux fonctions de gestion. En général, la formation comme outil de management est peu présente dans la culture et le mode de conduite de raisonnement, stratégique et organisationnel de l'entreprise algérienne.

Aussi, la fonction gestion des ressources humaines est peu développée, même dans les grandes entreprises et l'activité formation souvent inexistante ou peu structurée. D'une manière générale, le management comme art et savoir mobilisant un ensemble de techniques, d'outils et de méthodes propres aux sciences des organisations pour produire à des coûts/qualité compétitifs et nécessitant donc un enseignement et un référentiel de qualification spécifiques pour les acquérir n'a jamais été une préoccupation centrale des décideurs et des gestionnaires.

Aujourd'hui, toutes les recherches et études réalisées à la faveur des programmes de restructuration et de mise à niveau des entreprises algériennes sont unanimes pour souligner que les déficits majeurs ne relèvent pas tant de l'ordre des ressources financières que de l'ordre des ressources managériales et des ressources humaines. Les évolutions récentes semblent indiquer une prise de conscience de plus en plus grande des nouveaux enjeux du capital humain dans l'industrie en Algérie.

Cette situation est donc propice pour lancer des actions d'appui dans ce domaine pour transformer les évolutions récentes en mouvements structurants pour l'industrie nationale et de créer ainsi un cadre favorable pour faciliter son redéploiement sur la base des apprentissages et de l'innovation.

Les principes stratégiques suivants doivent être retenus à cet effet :

- diversifier les canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie.
- renforcer les pouvoirs publics dans leurs capacités à gérer les programmes «horizontaux» : formation de formateurs, encouragement de la recherche, incitation au développement des activités de certification de la qualité des produits et services de la formations, définition des mécanismes d'aides aux actions de formation dans les entreprises ;
- impliquer les entreprises internationales qui s'implantent dans le pays dans le développement de capacités et des activités de la formation, de recherche et de veille industrielle (études et évaluation...) ;
- soutenir des activités d'études et de recherche horizontales spécifiques (études des marchés, des métiers et des technologies ; de positionnement compétitif et technologique des filières, du changement, de la gestion) ;

Le renouveau industriel doit avoir pour socle principal le capital humain défini comme l'ensemble des connaissances, des compétences, des qualifications, des habitudes et relations investies par les individus dans les situations de travail. Cette orientation forte de toute stratégie industrielle découle directement de la nature des filières retenues pour une spécialisation nationale et du mécanisme de leur redéploiement-développement dans les bassins d'expertises (formation, recherche et information) et d'économies de réseaux à forte valeur ajoutée que sont les zones de développement industriel intégrées.

III- Evolution de l'intelligence économique dans l'industrie algérienne

En Algérie, l'intelligence économique n'a pas eu la place qui lui revient dans le paysage économique national. Les entreprises nationales n'ont pas encore pris conscience de la gravité de l'enjeu économique et continuent encore à s'interroger sur le rôle de l'Etat et leurs relations avec ce dernier.

Depuis 2006, l'intelligence économique est évoquée comme cadre privilégié d'observation des évolutions du marché concurrentiel. L'intelligence économique est alors vue comme un instrument devant permettre à l'entreprise et aux acteurs économiques de se doter de capacités de réactivité, d'adaptation et de prise de décision, face aux défis d'un environnement, en permanente mutation.

Des assises sur l'intelligence économique et la veille stratégique, tenues en 2010 à Alger, ont fait ressortir la faiblesse de l'utilisation, en Algérie, de ces importants outils de gouvernance. L'ancrage de l'intelligence économique dans les pratiques managériales est à peine amorcé dans certaines grandes entreprises. La mentalité du compter sur l'Etat et l'absence d'obligation de résultats dont bénéficient aujourd'hui encore les entreprises algériennes, notamment publiques, en sont en grande partie responsables.

L'intelligence économique n'a de chance de se développer au sein des entreprises que dans un contexte de gestion sous contraintes (économiques) les incitant à recourir aux instruments modernes de gestion susceptibles de les rendre plus performantes en améliorant notamment leur organisation et leur management global. La priorité des préoccupations continue à se concentrer sur ce que doit faire l'Etat algérien pour promouvoir l'intelligence économique, alors que cette dernière reste avant tout un instrument de gouvernance aux mains des chefs d'entreprise. Ce sont eux qui doivent, au gré des besoins de leurs entreprises, en avoir l'initiative. Tant que durera cette mentalité d'assistés, l'intelligence économique aura peu de chances de s'imposer aux entreprises algériennes. En tout état de cause, l'acuité des problèmes mondiaux poussera les managers à se remettre en cause. Mais ce qui est sûr, c'est que l'intelligence économique ne s'importe pas. Si tel pouvait être le cas, cela serait dangereux, car cela voudrait dire qu'on ne reconnaît pas l'intelligence là où elle est. L'intelligence économique se trouve en soit. Il faut seulement la susciter, la cultiver et la transformer.

SECTION II : MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE : MESURES LEGISLATIVES ET DISPOSITIFS APPLIQUES

La volonté de l'Algérie de garantir la compétitivité de ses entreprises économiques par leur mise à niveau à travers des investissements étrangers est exprimée par le biais des changements introduits dans la constitution adoptée en 1989 ouvrant le champ à l'économie de marché.

Malgré les conditions défavorables à l'attraction des investissements étrangers durant les années quatre-vingt-dix (conditions sécuritaires), l'Algérie a poursuivi l'adaptation de son cadre juridique aux exigences du marché international en mettant en place le dispositif législatif donné en annexe.

Parallèlement, des organes sont créés pour la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne ; notamment, un comité national de promotion de la compétitivité industrielle. Les aides du fonds de promotion de la compétitivité industrielle accordées aux entreprises économiques retenues sont comme suit¹.

- Pour le diagnostic, 80% du coût de l'étude de celui-ci avec formulation d'un plan de mise à niveau, et ce dans la limite de 1,5 millions DA.
- Pour la phase de mise à niveau, 80% du montant des investissements immatériels éligibles et 10% du montant des investissements matériels éligibles, et ce dans la limite de 20 millions DA.

Le paiement des aides du fonds de promotion de la compétitivité industrielle accordées aux entreprises économiques retenues est défini comme suit :

- Pour le diagnostic, paiement de l'aide financière directement au cabinet d'études à l'issue de la remise de celui-ci et du plan de mise à niveau de l'entreprise. Cette procédure s'inscrit dans le cadre d'une convention tripartite cosignée par le ministère de l'industrie, l'entreprise bénéficiaire et le cabinet d'études retenu.
- Pour la phase de mise à niveau :
 - ✓ versement de 30% du montant de l'aide à la signature de la convention ;
 - ✓ paiement du solde après réalisation de la mise à niveau.

¹ Publications de l'agence nationale de la promotion des petites et moyennes entreprises –ANDPME-

Les délais de réalisations retenus sont de 6 à 8 semaines pour le diagnostic et de 12 mois pour la phase de mise à niveau.

La procédure d'accord préalable est subordonnée à la fourniture d'un dossier comprenant une lettre d'intention, une décision d'engagement dans le programme de mise à niveau, la désignation d'un bureau-conseil pour l'accompagnement de l'entreprise dans le processus de mise à niveau et le bilan des trois derniers exercices.

La demande d'aide financière comporte¹ :

- l'étude de diagnostic et le plan de mise à niveau signée par l'entreprise et le bureau-conseil ;
- le schéma de financement du plan de mise à niveau ;
- les accords de financement des bailleurs de fonds ;
- les états comptaibles et financiers du dernier exercice, certifiés ;
- les devis estimatifs des investissements matériels et immatériels à effectuer ;
- la fiche de synthèse de l'étude de diagnostic et du plan de mise à niveau selon un modèle fourni par le ministère.

Le gouvernement algérien et la commission européenne sont convenus de mettre en place un programme d'appui aux petites et moyennes entreprises (secteur privé) afin de renforcer leur contribution à la croissance économique dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'union européenne.

Ce programme porte sur² :

- le diagnostic, suivi d'actions et le plan de mise à niveau ;
- l'assistance des PME dans la réalisation de leur plan d'affaires ;
- l'accompagnement auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements ;
- les actions de formations, d'information et de recherche de partenariat.

^{1 et 2} Publications de l'agence nationale de la promotion des petites et moyennes entreprises –ANDPME-

SECTION III : MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE : DEMARCHES ADOPTEES

La démarche adoptée en matière de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne est entamée par des diagnostics mettant en exergue ses points forts et ses points faibles, résumés comme suit.

Principaux points forts de l'entreprise économique algérienne :

- Un marché porteur mais qui nécessite des améliorations dans les domaines du management, de la qualité, des coûts et du marketing.
- Un potentiel humain pluridisciplinaire relativement qualifié et expérimenté, nécessitant aussi des actions de mise à niveau.
- Des réserves importantes de capacités de production et de développement.

Principaux points faibles de l'entreprise économique algérienne :

- Des défaillances techniques de l'outil de production.
- Des surconsommations; voire du gaspillage de matières premières.
- Une absence d'intégration des matières premières avec des lourdeurs à l'importation.
- Une absence de politique de recherche et de développement.
- Une insuffisance de la qualité du produit et de sa présentation.
- Une absence de marketing et partant une faiblesse de pénétration du marché.
- Une inexistence de la comptabilité analytique à même de cerner avec précision les coûts d'exploitation.
- Des charges fixes (notamment les frais du personnel) en nette progression.
- Une insuffisance, pour des fonctions clés, en matière de capacité managériale.

Les opérations de mise à niveau de l'entreprise algérienne sont décidées et mises en œuvre sur la base des résultats des diagnostics élaborés. Par rapport aux options théoriques développées précédemment, c'est pratiquement celle de la mise à niveau par les moyens internes qui est privilégiée pour les grandes entreprises parallèlement à la mise à niveau des PME en collaboration avec les instances internationales ; comme développé ci-après.

Sous-section 1 : Mise à niveau de l'entreprise algérienne par sa restructuration interne

La restructuration de l'entreprise a concerné d'abord le secteur public. Elle a connu deux étapes principales.

Une première opération de restructuration des entreprises publiques qui a eu lieu au début des années quatre-vingts et qui s'est traduite par une recombinaison totale du paysage économique national.

Une seconde étape (séries d'opérations) de restructurations des entreprises publiques qui s'effectue depuis la moitié des années 90.

A- La restructuration de l'entreprise publique des années 1980

La quasi-totalité des entreprises publiques économiques sont nées, comme nous l'avons vu précédemment, de la restructuration d'une grande société nationale et ce dans le cadre du processus engagé au début des années 1980.

Découlant du diagnostic établi sur l'évolution de l'économie nationale durant la période 1967-1978, la restructuration de l'entreprise publique économique des années 1980 a été présentée par ses promoteurs et artisans comme la solution optimale pour une meilleure efficacité de gestion par l'utilisation de l'ensemble des capacités productives installées lors de la période antérieure.

Partant de là, la restructuration des entreprises publiques a été retenue par le plan quinquennal 1980-1984 qui prévoyait, dans le chapitre -conditions générales d'organisation-, l'abandon des entreprises de grande taille au profit de la petite et moyenne entreprise.

Dans un chapitre traitant de la gestion des entreprises, il est écrit notamment que "le rapport 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"¹.

¹ PAUWELS J.Pierre : Réflexions sur les nouvelles orientations économiques et énergétiques du plan quinquennal 1980-1984 et sur l'organisation de l'économie algérienne. ENAL- Alger/1983.

Partant de ce diagnostic, il est précisé qu'il fallait "d'abord, éviter la constitution d'ensembles de grande taille qui deviennent rapidement, et pas seulement en Algérie, ingérables, coûteux par leurs frais généraux; incontrôlables et inefficaces"¹. C'est ainsi que les autorités algériennes ont procédé au découpage du monopole des hydrocarbures de la SONATRACH... D'autres grands ensembles tels que le conglomérat mécanique SONACOME seront réorganisés de façon à donner naissance à des entreprises dont non seulement la dimension, mais aussi la spécialisation donnent l'assurance d'une gestion plus efficace. "Dans la même ligne s'inscrit la volonté du gouvernement de voir se créer des unités de production de petite et moyenne dimension..."¹. Cette solution d'ensemble s'est matérialisée par les critères ci-après qui ont été retenus pour mettre en œuvre la restructuration organique des entreprises publiques :

- ✓ la spécialisation par filière technologique ;
- ✓ la spécialisation par activité homogène ;
- ✓ la régionalisation.

Les critères à la base de cette restructuration ont été conçus, à la demande des pouvoirs publics algériens, par une firme américaine^(*).

La restructuration des entreprises publiques fut mise en application par la promulgation du décret 80-242 du 04 octobre 1982 relatif à cet effet.

C'est ainsi qu'à partir de soixante-dix grandes entreprises publiques de dimensions internationales, sont nées quatre cent soixante-quatorze entreprises publiques de simples dimensions nationales; voire régionales.

Dans la pratique, cette politique de restructuration s'est traduite par une atomisation des entreprises publiques qui seront désormais appelées "entreprises mères".

L'éparpillement de leurs moyens constituera l'un des obstacles structurels à la formation durable du capital et à la capitalisation des connaissances.

C'est dans ce contexte qu'est née, en 1982, l'entreprise publique industrielle à laquelle nous nous intéressons dans notre cas pratique et qui a été concernée par l'application des critères de spécialisation ci-dessus cités. Elle connaîtra, d'ailleurs, dès le début, les conséquences négatives de cette restructuration qui feront d'elle une entreprise toujours fragile.

¹ PAUWELS J.Pierre : Réflexions sur les nouvelles orientations économiques et énergétiques du plan quinquennal 1980-1984 et sur l'organisation de l'économie algérienne- ENAL- Alger, 1983.

(*) Il s'agit de la firme américaine de consultants McKinsey and Co.

En effet, 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 le repartage et la domination du marché mondial unifié, la restructuration organique des entreprises publiques économiques engagée en 1982 a accéléré leur vulnérabilité.

Cette vulnérabilité s'est exprimée avec éclat, à la suite de la raréfaction des moyens de paiements internationaux de l'Algérie à partir de la deuxième moitié des années 1980.

L'entreprise algérienne née de la restructuration organique n'a pas été capable de riposter efficacement à la crise induite par la chute des prix du pétrole. Face à cette incapacité à élaborer une stratégie de sortie de la crise, l'entreprise publique algérienne n'avait plus comme seule alternative que la réduction et la mise en veilleuse des capacités de production installées; ce qui s'est accompagnée de son endettement.

Cette situation durera plusieurs années et l'entreprise économique algérienne est de plus en plus fragile malgré l'avènement, en 1988, d'une nouvelle législation portant notamment sur l'autonomie de l'entreprise afin de lui permettre, sur la base du schéma précédemment présenté, d'être plus libre dans le choix de sa stratégie de sortie de crise et d'adaptation aux exigences du marché.

B- La restructuration des entreprises des années 1990

Sous la contrainte des nouvelles conditions des institutions internationales (Fonds monétaire international et Banque mondiale) résultant du rééchelonnement de la dette extérieure du pays ; d'une part, et avec la nécessité pour les entreprises de s'adapter en permanence aux tendances et pressions du marché pour assurer leur survie, face à l'accélération de l'ouverture de l'économie algérienne ; d'autre part, les pouvoirs publics ont engagé, au milieu des années 1990, de nouvelles formes de restructuration visant à :

- renforcer la position, sur le marché national et international, des entreprises considérées comme étant stratégiques ;
- préparer les autres entreprises à des opérations de privatisation et de partenariat.

L'entreprise économique algérienne devait "retrouver ses équilibres dans ses différentes fonctions de gestion dans le cadre d'une nouvelle logique compétitive du marché; ce qui avait permis de justifier l'étape des restructurations organiques et financières de l'entreprise qui étaient, ainsi, nécessaires pour concrétiser les principes de l'autonomie de gestion et d'indépendance afin de leur éviter tout recours à l'Etat. C'est dans une seconde étape que la restructuration financière devait permettre aux entreprises de trouver la solution aux équilibres financiers engendrés par les contraintes qu'elles ont subies précédemment"¹.

La restructuration a été érigée, depuis la création des holdings publics économiques en 1996, en stratégies de mise à niveau des entreprises publiques économiques en de les rendre compétitives. Comme une restructuration d'entreprise est généralement associée, comme c'est le cas dans les économies capitalistes, à des réductions d'effectifs, cette démarche a fait face aux réticences émanant des syndicats des travailleurs. Les restructurations engagées par les pays postsocialistes visent en priorité l'amélioration des performances et cela doit se traduire par une réduction des charges dont, dans la plupart des cas, celles des frais du personnel et des réductions d'effectifs deviennent indispensables; ce qui justifie la crainte des travailleurs.

Cependant, la transition d'une économie dirigée vers une économie basée sur la concurrence, l'introduction de nouvelles technologies sur le lieu de travail, la libéralisation des réglementations en matière d'investissement, de commerce et de mouvements de capitaux, la privatisation des entreprises publiques ; tous ces faits conduisent à une plus grande ouverture des marchés et à une exposition plus forte à la concurrence mondiale.

C'est pourquoi il est indispensable d'améliorer la capacité de l'entreprise à anticiper et à comprendre les raisons sous-jacentes aux décisions de sa restructuration pour lui permettre de mieux gérer ces processus et les réticences qui en découlent. Cela aidera également à poser les restructurations en termes plus positifs : minimiser les pertes d'emplois en favorisant la création des postes et fonctions qui n'existent pas dans les organisations en vigueur.

¹ Dr Mezaache Ali: « L'entreprise publique algérienne et les nouvelles réformes économiques : éléments d'analyse d'une nouvelle dynamique de gestion. Thèse de doctorat d'Etat es-sciences économiques /1998-1999. P.10.

Pour les pays postsocialistes, une étude portant sur des centaines d'entreprises a abouti au fait que "la privatisation est la clé de la restructuration des entreprises d'Etat"¹.

Cette étude s'est intéressée à des firmes privatisées et à d'autres appartenant encore à l'Etat dans des pays postsocialistes (Bulgarie, Tchéquie, Hongrie, Pologne, Roumanie, Slovaquie et Slovénie).

Elle a fait ressortir que "les entreprises qui avaient été privatisées depuis quatre ans avaient vu leur productivité augmenter trois à cinq fois plus que celles qui étaient encore entre les mains de l'Etat"¹.

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la période post 2000 a permis de mettre le cadre juridique économique de l'entreprise économique algérienne en adéquation avec les références et les pratiques internationales.

Une mise à niveau étalée sur plusieurs années est alors engagée en vue de corriger les dysfonctionnements des entreprises économiques ; notamment publiques, résumés comme suit :

- niveaux insuffisants d'atteinte des objectifs de production constituant seulement les seuils d'équilibres financiers de l'entreprise ;
- augmentations rapides des charges d'exploitation; notamment des matières premières dont la quasi-totalité est importée et ce en raison, principalement, des dépréciations successives de la monnaie locale ;
- exposition des produits fabriqués localement à une concurrence, de plus en plus présente, par les produits d'importation dont les marques s'imposent facilement (prix, publicité, curiosité ...) ;
- augmentation des découverts bancaires se traduisant par une élévation sans cesse des frais financiers et partant une succession (avec aggravation) des résultats financiers négatifs.

¹ SAVAS E.S. : Privatisation et partenariats public-privé. Edit. Nouveaux Horizons Paris/2000. P.190

Sous-section 2 : Mise à niveau de la PME algérienne en collaboration avec les instances internationales

Afin de promouvoir la compétitivité de son tissu industriel pour faire face à l'établissement futur d'une zone de libre-échange avec l'Union européenne, l'Algérie a mis en œuvre une multitude de programmes de mise à niveau de la petite et moyenne entreprise (PME).

En pratique, cette dernière n'a commencé à réaliser des progrès que depuis 2004; ce dont témoigne sa création ainsi que la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques.

En effet, à la fin de l'année 2008, les PME algériennes (privées et publiques confondues) constituaient une population dont le nombre s'élevait à 392 639 ; soit une évolution de 42 % en quatre ans. Des programmes de mise à niveau des PME algériennes sont retenus en association avec l'union européenne qui en assure le financement.

Le besoin d'acquérir un savoir-faire qui les aidera à développer leurs entreprises pour se maintenir sur le marché national a poussé les propriétaires des PME à changer leur attitude de réticence affichée au début des années 2000 vis-à-vis de l'opération de leur mise à niveau.

Celle-ci est, en outre, encouragée par la réservation, dans le budget de l'Etat, de chapitres annuels de plus en plus importants. Les évolutions suivantes confirment cette tendance.

Tableau n° 07 : Evolution du nombre de PME en Algérie

<u>Année</u>	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<u>PME Privées</u>	179893	207949	225449	245842	269806	293946	392013
<u>PME Publiques</u>	778	778	778	874	739	666	626
<u>Artisans:</u>	64677	79850	86732	96072	106222	116346	126887
<u>Total :</u>	245348	288577	312959	342788	376767	410959	519526

Source : Rapports du ministère de la PME

Tableau n° 08 : Evolution des effectifs des PME en Algérie

Année	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Effectif des PME	664584	965112	1039603	1122129	1285859

Source : Rapports du ministère de la PME

Nous présentons, dans ce qui suit, la genèse des six programmes de mise à niveau en Algérie, ainsi que leur évaluation macro-économique.

Nous menons, ensuite, une étude empirique relative à l'impact des différents programmes de mise à niveau sur la compétitivité des PME algériennes.

Premier programme

Le premier programme de mise à niveau de la PME algérienne, lancé en septembre 1998, est élaboré par l'organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI) en adaptation aux particularités de l'industrie algérienne. Il s'agit du programme pilote de mise à niveau de la PME algérienne ou programme intégré (PI) visant l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie¹.

Il faut rappeler que pour répondre aux nombreuses requêtes des pays membres, l'ONUDI a développé et mis en œuvre, au cours des années quatre-vingt, un programme global de restructuration et de mise à niveau de l'entreprise et de son environnement. Ce programme vise à soutenir la compétitivité, l'intégration et la croissance des industries et à faciliter l'accès au marché international. Le programme proposé est modulable et s'adapte aux spécificités du pays, de l'industrie et de l'entreprise. L'approche retenue prend en considération aussi bien l'expérience acquise par l'ONUDI lors de l'exécution de plusieurs projets de restructuration industrielle au cours des dernières années que les quelques expériences d'ajustement et de restructuration industrielle réussies (Chili, Corée du Sud, Mexique, Portugal, Turquie).

La mise à niveau en tant que concept développé par l'ONUDI est une grande dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange.

¹ Rapport publié par le ministère de la petite et moyenne entreprise algérienne

La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie et/ou une entreprise :

- ✓ devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation;
- ✓ devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le programme dont a bénéficié l'Algérie; intitulé "programme national de restructuration et de mise à niveau" approuvé par l'ONUDI et mis en œuvre en décembre 1998. Ce programme comprenait, entre autres composantes, le programme pilote d'appui à la restructuration avec la mise à niveau d'une cinquantaine d'entreprises algériennes (mis en œuvre en collaboration avec le ministère de l'industrie).

A partir de l'an 2000, un dispositif de suivi du programme de mise à niveau de la PME a été mis en place par les pouvoirs publics algériens dont les acteurs sont¹ :

- le fonds de la promotion et de la compétitivité industrielle (FPCI), alimenté par les dotations de l'Etat, les dons et les legs. Le FPCI est utilisé pour financer les dépenses de mise à niveau liées à la promotion de la compétitivité,
- la direction générale de la restructuration industrielle du ministère de l'industrie chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financier du FPCI, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau,
- le comité national de la compétitivité industrielle, chargé de fixer les modalités de fonctionnement du FPCI.

Second programme

Ce programme, cofinancé par la commission européenne et par le ministère de la PME et de l'artisanat, vise à appuyer le développement des PME/PMI privées en Algérie. Il s'inscrit dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen.

Euro Développement PME (EDPME) est l'unité de gestion du programme. Elle définit la mise à niveau, comme étant un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, des méthodes de management dynamiques et innovantes d'appui publics et privés.

Ce programme a démarré en 2002 et s'est achevé en 2007. L'objectif du programme DPME était d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion¹.

Pour atteindre ces objectifs et mettre en œuvre les activités prévues, une équipe d'experts a été recrutée pour gérer trois volets du programme, à savoir : l'appui direct aux PME, l'assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME et enfin le soutien aux structures intermédiaires et aux services.

Les entreprises éligibles aux aides du Fonds pouvaient recevoir 80% du coût du diagnostic stratégique global, 80% du montant des investissements immatériels et 10% des investissements matériels.

Les entreprises bénéficiaires du programme dit du ministère de l'industrie et de la restructuration devaient être de droit algérien et appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie.

Elles devaient être immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale. Les entreprises éligibles devaient avoir, également, au moins trois années d'activité et employer au minimum 20 salariés à titre permanent.

Elles devaient présenter un actif net positif égal au moins au capital social, et, avoir, enfin, un résultat d'exploitation positif. L'autre entreprise éligible au programme est celle appartenant au secteur manufacturier ; réunissant les conditions ci-dessus.

Le programme d'appui au développement de la PME-PMI a adopté trois stratégies différentes pour son exécution¹ :

- Une stratégie de pénétration tous azimuts. Il s'agissait de faire la preuve que le programme était capable d'opérer sur tout le territoire, dans tous les sous-secteurs industriels et sur toutes les fonctions de l'entreprise.
- Une stratégie d'élargissement. EDPME a installé sur le territoire cinq antennes chargées d'effectuer la prospection des entreprises, le suivi des actions mises en place par des experts européens et algériens et l'accompagnement des chefs d'entreprises dans le processus de mise à niveau.
- Une stratégie de renforcement. EDPME avait décidé en accord avec ses tutelles de mettre l'accent sur des actions de suivi et d'accompagnement d'une part et à privilégier les demandes des entreprises qui s'impliquaient plus que les autres dans la mise à niveau.

¹ Rapports divers publiés par le ministère de la petite et moyenne entreprise algérienne

Dans le cadre de ce programme, trois catégories de PME ont été identifiées. Il s'agissait des PME en situation de passivité ou de survie, celles en situation de croissance et celles en situation de compétitivité. Cette dernière catégorie était naturellement en cohérence avec les visions et les pratiques développées par le programme.

Troisième programme

Sur la base des dispositions de la loi d'orientation de 2001 relative aux PME, le Ministère du secteur a lancé un programme national complémentaire de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et de leurs structures d'appui.

Officiellement ce programme a été lancé en février 2007 pour une période de six ans, avec comme objectif la mise à niveau de 6000 PME. Une enveloppe d'un milliard de dinars par an est consacrée à son exécution.

Pour le pilotage de ce programme, il y a eu la création de l'agence nationale de développement de la PME (ANDPME).

Le programme national de mise à niveau a pour objectif d'accompagner les PME dans le processus de mise à niveau.

Il vise également à développer les capacités des associations et des organisations professionnelles pour une meilleure compréhension et une meilleure assimilation du concept de mise à niveau; d'autant que les organisations en question détiennent un rôle prépondérant dans l'environnement de l'entreprise.

Le programme national de mise à niveau s'articule autour d'actions :

- ✓ sectorielles (analyse par branche d'activité),
- ✓ régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire),
- ✓ de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME,
- ✓ au profit de la PME.

"Le programme national de mise à niveau (PNMAN) prévoit l'octroi de subventions à toute PME algérienne qui adhère au programme et met en œuvre des actions de mise à niveau éligibles. Il prévoit les rubriques d'actions éligibles suivantes :

- le pré-diagnostic et le diagnostic,
- les investissements en matériel de productivité,
- le coaching ou accompagnement dans le domaine de l'expertise financière,
- les investissements en technologies et systèmes d'information,

- le coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC,
- le coaching ou accompagnement dans le domaine des exportations,
- l'encadrement,
- les investissements immatériels,
- la certification,
- le coaching innovation... "1.

Pour l'ANDPME, la démarche pour l'élaboration d'un diagnostic est la suivante¹ :

1)- les objectifs de l'élaboration d'un diagnostic sont :

- l'évaluation des performances de l'entreprise en comparaison avec un système de référence :
 - ✓ références quantitatives (performances de l'entreprise leader du secteur d'activité, des principaux concurrents (ratios moyens),
 - ✓ références qualitatives (évaluation de la cohérence entre les options stratégiques et les compétences dont dispose l'entreprise).
- l'identification des forces et faiblesses de l'entreprise;
- l'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise;
- l'identification des axes d'intervention et des objectifs de performance à atteindre comparativement aux entreprises les plus performantes du secteur et l'élaboration d'un programme d'actions à mettre en œuvre pour les atteindre.

2)- Les résultats attendus de l'élaboration d'un diagnostic¹ sont :

- le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence nationale et internationale;
- l'état des lieux des fonctions de l'entreprise : commerciale, technique, finances, gestion des ressources humaines et système d'information;
- les objectifs à atteindre à moyen et à long terme et la stratégie d'intervention selon la vision du dirigeant;
- un plan de mise à niveau à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs retenus.

¹ ANDPME : Le diagnostic et le plan de mise à niveau. Edition/2013. Site web : www.andpme.org.dz

3)- Les entreprises cibles¹

L'adhésion d'une entreprise au PNMAN repose sur le principe du volontariat. C'est une décision du dirigeant de l'entreprise. Les appuis prévus par le PNMAN pour la mise à niveau des entreprises, y compris pour le diagnostic, s'adressent à toute PME (effectif inférieur à 250 personnes) qui remplit les critères suivants :

- ✓ activer dans les secteurs retenus;
- ✓ être en activité depuis au moins deux ans à la date de son adhésion au PNMAN et présenter une situation financière saine.

4)- La méthodologie et les outils adoptés¹ sont :

- l'analyse stratégique du marché et du positionnement de l'entreprise évalués sur la base des :
 - ✓ données fournies par l'entreprise et disponibles auprès d'elle ;
 - ✓ données à collecter auprès des organismes spécialisés ;
 - ✓ perceptions du marché par les dirigeants et l'encadrement de l'entreprise et de la connaissance du marché par les experts qui réalisent le diagnostic ;
- l'état des lieux du potentiel interne de l'entreprise, basée sur :
 - ✓ les constats faits lors des visites de l'entreprise et de ses locaux ;
 - ✓ l'analyse des données quantitatives communiquées par l'entreprise (données techniques, comptables, financières, commerciales...);
 - ✓ les entretiens en face à face effectués par les experts avec les dirigeants et l'encadrement de l'entreprise (les entretiens sont effectués sur la base de guides d'entretien de type entretiens structurés);
 - ✓ les questionnaires renseignés par l'entreprise, pour les aspects qualitatifs et les expériences professionnelles des experts mobilisés pour l'élaboration du diagnostic (connaissance du terrain et du secteur d'activité de l'entreprise). Cette évaluation concerne toutes les fonctions de l'entreprise; notamment les fonctions commerciale, technique, financière, gestion des ressources humaines, système d'information...
- les objectifs à atteindre et la stratégie d'intervention à mettre en œuvre pour y parvenir sont élaborés sur la base des conclusions de l'état des lieux et de l'analyse macroéconomique.

¹ ANDPME : Le diagnostic et le plan de mise à niveau. Edition/2013. Site web : www.andpme.org.dz

- le plan de mise à niveau est élaboré sur la base des objectifs à atteindre et de la stratégie d'intervention. Dans ce cadre :
 - ✓ le plan de mise à niveau est budgétisé e planifié dans l temps,
 - ✓ chaque action est décrite dans toutes ses composantes dans une fiche action,
 - ✓ le plan de mise à niveau doit être accompagné d'un plan de financement et d'une étude de faisabilité qui démontrent la capacité de l'entreprise à le mettre en œuvre.

Chacune de ces étapes donne lieu à un rapport validé par l'entreprise.

5)- La présentation de l'entreprise et la vision du manager¹ :

- identification (Nom, adresse, création et fondateurs, situation juridique, capital, actionnaires, dirigeants, effectifs) ;
- relations avec des groupes d'entreprises;
- position sur le marché;
- projets en cours et futurs.

6)- Le positionnement stratégique de l'entreprise¹:

- analyse des facteurs de l'environnement macro-économique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise;
- identification des dimensions actuelles des marchés (national, régional et interrégional) en termes de demande/offre des produits de l'entreprise;
- analyse de la dynamique de ces marchés (en particulier la demande) dans les dernières années et formulation d'hypothèse de prévisions de croissance à moyen terme ;
- évaluation des forces et des faiblesses des principaux concurrents ;
- identification des enjeux commerciaux et techniques (innovation, maîtrise de la qualité, sécurité, environnement, développement durable...) ;
- vérification des changements intervenus dans les goûts des consommateurs et dans les habitudes de consommation;
- estimation de la position concurrentielle de l'entreprise à moyen terme ;
- protections tarifaires et non tarifaires...

¹ ANDPME : Le diagnostic et le plan de mise à niveau. Edition/2013. Site web : www.andpme.org.dz

7)- L'analyse des différentes fonctions de l'entreprise¹ à travers :

- le diagnostic des fonctions commerciale et marketing (produits fabriqués, gamme de produits, chiffres d'affaires, prix et politique des prix par rapport à la concurrence, circuits de distribution, promotion; parts de marché, principaux concurrents, exportations, publicité...);
- le diagnostic de la fonction technique (infrastructures, process de fabrication, taux d'utilisation des capacités, suivi de la production, produits fabriqués, contrôle qualité, maintenance des équipements, matières premières et emballages, sources d'approvisionnement, emballages, hygiène et sécurité... ;
- le diagnostic de la fonction recherche et développement;
- le diagnostic de la situation financière sur la base de l'étude des trois derniers bilans et comptes d'exploitation ;
- le diagnostic de la fonction management ;
- le diagnostic de la fonction des ressources humaines ;
- le diagnostic du système d'information...

8)- Les conclusions du diagnostic et les recommandations¹ :

- les principales opportunités,
- les principales menaces,
- les orientations stratégiques,
- les principaux points faibles et recommandations de mise à niveau par fonction ;
- l'analyse de l'environnement interne et externe de la PME et la recommandation des pistes de solutions les plus pertinentes.

9)- Le plan de mise à niveau¹

Celui-ci n'est établi que si les conclusions du diagnostic sont positives. Il se fixe les objectifs à atteindre à court et moyen termes ainsi que la stratégie à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs :

- une reformulation des politiques de production, commerciale et/ou financière,
- une modification des moyens,
- un changement des méthodes de gestion.

¹ ANDPME : Le diagnostic et le plan de mise à niveau. Edition/2013. Site web : www.andpme.org.dz

10)- L'estimation du résultat prévisionnel¹

Elle porte sur une période de cinq ans. Le tableau du résultat d'exploitation prévisionnel permet la projection future des principaux agrégats financiers de l'entreprise. Cette étude permet de cerner l'impact des investissements à réaliser sur la structure de coûts et de produits de la PME (calcul du taux de rentabilité interne) et du schéma de financement de la totalité de l'investissement (fonds propres, crédits à long et moyen terme) à discuter avec les dirigeants de l'entreprise.

Il y a lieu de préciser que l'étude de diagnostic et du plan de mise à niveau peut être confiée par l'entreprise à un bureau d'études de son choix (consultation restreinte ou sélection d'un bureau d'études parmi ceux figurant dans la short list établie par l'ANDPME).

Quatrième programme

Dans le cadre de la poursuite des activités déjà entamées dans le programme EDPME relatif à la mise à niveau des PME/PMI, de nouveaux dispositifs, plus ciblés, d'appui à la maîtrise des technologies d'information et de communication (programme PME II), est retenu, en 2008, par le ministère du secteur en collaboration avec la Commission Européenne. Ce programme concerne les services et l'artisanat. Contrairement aux programmes de mise à niveau cités précédemment, celui-ci concerne, aussi, les PME disposant d'un effectif de moins de 20 salariés. Il prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles pour un montant global de 44 millions d'euros en collaboration avec le Forum des Chefs d'entreprises (FCE). Avec une contribution de 40 millions d'euros du côté européen, 3 millions d'euros du côté algérien et d'un (1) million d'euros de la part des PME, ce nouveau programme d'appui aux PME s'étalera sur une période de 4 ans. IL a pour objectif d'améliorer la compétitivité des PME algériennes, pour leur permettre de reconquérir le marché intérieur et de se développer à l'international en vue de profiter des possibilités offertes par les accords internationaux.

Le programme d'appui aux PME et à la maîtrise des technologies d'information et de communication couvrira trois composantes :

¹ ANDPME : Le diagnostic et le plan de mise à niveau. Edition/2013. Site web : www.andpme.org.dz

- l'appui direct aux PME dans des filières sélectionnées (à leur mise à niveau en général, à la qualité, et à la maîtrise des nouvelles technologies d'information et de communication).
- l'appui aux institutions et aux services d'appui (ministère de la PME et de l'artisanat et ses agences, autres ministères, organismes de représentation et de soutien aux PME).
- l'appui à la mise en place d'un système qualité, notamment aux structures en charge de la normalisation, métrologie, accréditation, inspection et certification ainsi qu'un appui aux centres techniques des filières sélectionnés.

Cinquième programme

Un cinquième programme piloté conjointement par le ministère de la PME et de l'artisanat, de l'époque, et la délégation de la commission européenne en Algérie porte sur une enveloppe financière de 63 millions d'euros. Il est similaire, dans son articulation et sa progressivité, au programme de compétitivité industrielle mais plus large et plus complet.

Les entreprises bénéficiaires sont d'une taille de 10 à 250 salariés et appartiennent au secteur manufacturier, des matériaux de la construction et de l'artisanat.

Ce programme concerne les institutions financières qui apportent des appuis aux PME sous forme d'expertise, de conseil de formation et de mise en place de nouveaux instruments de crédits (leasing, capital-risque, capital-investissement).

Il concerne aussi le soutien et l'appui aux structures intermédiaires publiques et privées (Chambres de commerces, institutions de formation...).

Sixième programme

Ce sixième programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises, élaboré pour la période 2010-2014, porte sur un montant de 380 milliards de dinars. Il concerne 20.000 PME et vise l'objectif de préparation des entreprises nationales à affronter la compétition internationale et la diversification des exportations.

A travers ce programme de mise à niveau, il est projeté de préparer l'échéance de 2020 où toutes les barrières douanières (avec l'Union européenne) vont être levées; ainsi que l'éventuelle adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce.

Afin de lever certaines contraintes enregistrées dans le cadre de la concrétisation des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes, le programme (2010-2014) destiné à la mise à niveau des PME devait être appuyé ; notamment par l'ouverture de délégations locales de l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprises (AND PME), la création d'un conseil national de la mise à niveau, le développement des bureaux d'études de mise à niveau, le renforcement des entités publiques chargées de la certification des entreprises, ainsi que le développement de nouvelles zones industrielles le long des principales voies routières et ferroviaires à travers le pays.

Ainsi donc, théoriquement, tout semble avoir été mis en place pour une réussite de la concrétisation de ce programme et donc de la reprise rapide de la croissance économique qui devrait être boostée par un regain de dynamisme des PME, tous secteurs confondus.

Parmi les dispositions retenues, l'on avançait le financement des PME par crédits bancaires dont 3% à 1% des intérêts bonifiés selon différents paliers de chiffres d'affaires de l'entreprise concernée (allant de plus de 100 millions DA à 2 milliards DA).

Ce dispositif devait offrir également des subventions et des bonifications partielles, des intérêts sur les crédits bancaires pour la réalisation des investissements matériels prioritaires, des investissements technologiques et scientifiques, de développement de l'encadrement et de réalisation de la certification de l'entreprise.

Le programme de mise à niveau de la PME durant la période 2010-2014 affichait clairement les contours de la démarche économique et sociale retenue visant à valoriser les potentialités de l'Algérie, dans le cadre d'une économie régie par les règles du marché, de la compétitivité et de la productivité.

SECTION IV : MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE : EVALUATIONS, IMPACT SUR SA COMPETITIVITE ET PERSPECTIVES

Sous-section 1 : Evaluation des résultats des programmes de mise à niveau de l'entreprise algérienne et impact sur sa compétitivité

L'évaluation des résultats des programmes de mise à niveau des entreprises mis en œuvre en Algérie se fait à travers la capacité de celles-ci à répondre aux sollicitations qui leur sont adressées dans la conjoncture née de la chute des prix des hydrocarbures, notamment depuis 2015.

Certes, comme nous le verrons plus loin, les premières évaluations -qui ne peuvent être que préliminaires- montrent certaines avancées mais l'objectif recherché en matière de compétitivité n'est pas atteint.

Les résultats de ces premiers programmes initiés en Algérie, en termes de nombre d'entreprises touchées par leurs opérations, sont faibles; surtout par rapport au grand besoin affiché par la quasi-totalité des PME algériennes en matière de mise à niveau.

La mise à niveau des PME algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction et elle est conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs; alors que la logique voudrait qu'il y ait une démarche consensuelle avec une mise en place de programmes unifiés, ou plutôt, un seul programme unifié, pour obtenir de véritables résultats.

Le retard pris dans le domaine de la mise à niveau en Algérie est considérable et les aides apportées par l'Etat sont jugées insuffisantes.

Par conséquence, les PME algériennes demeurent fragiles. En effet, parallèlement à la libéralisation de l'économie algérienne, il n'y a pas eu le rythme soutenu et efficace exigé en matière de mise à niveau de l'industrie pour permettre un ajustement effectif de l'entreprise et de son environnement.

La libéralisation du commerce extérieur se traduit, aujourd'hui, par un effet plutôt négatif sur les entreprises industrielles.

A- Evaluation des résultats des programmes de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne

Le bilan qui est établi par l'ANDME (rapports périodiques) relatif au programme de compétitivité industrielle, pour la période allant de janvier 2002 (date de lancement) à octobre 2004, fait ressortir, par exemple, un grand écart par rapport à l'objectif qui consistait à mettre à niveau 1000 entreprises industrielles.

Le nombre d'entreprises qui est entré dans la phase effective de la mise à niveau est à peine de 69 entreprises se répartissant entre le secteur public (38) et le secteur privé (31).

L'analyse approfondie des contraintes ayant empêché la pleine réalisation de ces programmes fait ressortir que :

- certaines tiennent à l'environnement économique et institutionnel ;
- d'autres sont dues à la faiblesse du soutien des structures de représentation et d'appui (émiettement des associations patronales et professionnelles) ;
- enfin, une série de contraintes tient aux entreprises elles-mêmes.

Pour ce qui est du programme de mise à niveau piloté par le ministère de l'industrie, présenté précédemment, les principaux résultats portent sur deux phases de mise en œuvre.

- 1- La phase diagnostic qui a concerné 290 entreprises sur 406 ayant fait la demande. Le nombre d'entreprises qui est entré dans la phase effective de la mise à niveau, après un second traitement des dossiers, est de 137 entreprises seulement, soit 47% des entreprises retenues pour la phase diagnostic et 34% des demandes reçues.

Le montant total de l'aide du FPCI réservé à ces 137 entreprises est de 2694 millions de DA dont 2665 millions de DA accordés à 117 entreprises retenues pour bénéficier des aides au titre de l'étude de diagnostic et la réalisation du plan de mise à niveau, soit en moyenne une aide de 23 millions DA par entreprise. 29,41 millions DA ont été accordés à 20 entreprises qui bénéficiaient d'une aide limitée à l'étude de diagnostic.

- 2- La phase réalisation, concernant le programme EDPME, pour laquelle une étude d'impact a été réalisée au deuxième trimestre de l'an 2006. Elle concernait les actions de mise à niveau réalisées par les PME algériennes dans le cadre du programme EDPME. 716 entreprises et 1350 actions de mise à niveau ont été ciblées par l'étude qui a prouvé que 63% des PME ayant bénéficié d'actions de

mise à niveau ont eu un impact déterminant au niveau de l'organisation, de la structure des coûts, de la qualité et du management. Le programme a permis la mise à niveau de 445 PME privées industrielles. Selon l'ANDPME (rapports périodiques), jusqu'à la fin de l'année 2008, plus de 341 demandes émanant des entreprises souhaitant adhérer au programme national de mise à niveau ont été enregistrées. Toutefois, 27 PME seulement ont pu bénéficier d'une réelle mise à niveau.

"A la fin de l'année 2012, sur les 2153 dossiers déposés par les demandeurs au niveau de l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise (ANDPME), à peine 720 PME ont bénéficié du programme national de mise à niveau et se sont vu octroyer des aides financières"¹.

Le secteur de l'industrie manufacturière représente 18% du nombre total des PME ayant obtenu des aides financières. Le secteur des services totalise, lui, un taux de 12% de la composante totale des PME bénéficiaires, dont 4% pour des entreprises opérant dans le secteur de l'industrie agroalimentaire, 3% de celles des transports et 1% de celles de la pêche. Le retard est, donc, considérable.

Concernant le programme de mise à niveau de la PME pour la période 2010-2014, à la mi-2013 déjà (c'est-à-dire près de trois ans et demi après la mise en œuvre de ce programme quinquennal), un pré-bilan faisait ressortir que l'enveloppe destinée à cette opération de mise à niveau des 20 000 entreprises n'est consommée qu'à hauteur de 10%. En effet, à la mi-2013, sur les 20 000 entreprises programmées pour la mise à niveau avant fin 2014, seulement 1 000 avaient reçu le feu vert pour le financement du lancement de cette action. A un an et demi de sa clôture, l'opération démarrait à peine avec des pré-diagnostic et des diagnostics en cours ou en voie de lancement pour ce millier d'entreprises; ce qui est loin de la véritable mise à niveau qui prévoyait la modernisation de la PME avec des changements positifs dans le management, l'organisation et l'investissement dans la rénovation de l'outil de production ou l'extension des capacités de production en vue d'assurer la compétitivité et une croissance durable.

¹ ANDPME : Le diagnostic et le plan de mise à niveau (programme national de mise à niveau des PME/2013

Pour ce qui est du programme piloté conjointement par le ministère de la PME et de l'artisanat, de l'époque, et la délégation de la commission européenne en Algérie dont l'enveloppe financière est de 63 millions d'euros, le bilan sur le plan quantitatif est relativement positif puisqu'au total 1186 entreprises en ont été concernées. 691 actions sur 1186 (58%) concernent les phases d'approche et de diagnostic.

On attendait que ce programme touche 3000 entreprises privées. Cet objectif devait être atteint grâce à 80 projets pilotes soutenus par 75 projets de formation et d'expertise.

Le retard enregistré par rapport aux objectifs visés est imputé, à notre sens, en grande partie, à des erreurs de conception. Les programmes de mise à niveau de 20 000 entreprises entre 2010 et 2014 sont, à la base, mal conçus et ne peuvent, donc, être réalisés. Ce sont des programmes qui sont retenus sans concertation préalable avec les entreprises et sans tenir compte de la capacité matérielle et surtout managériale des structures appelées à gérer cette opération; d'une part, et de l'important budget qui lui a été alloué, d'autre part.

C'est une question de méthodologie. La démarche adoptée n'est, globalement, pas la bonne, car, en pratique, elle ne s'est limitée qu'à une allocation budgétaire qui a été décidée sans que les bases d'assise ne soient clairement définies; d'où les minimales chances de réussite, comme cela est constaté en pratique.

Les raisons principales qui sont à l'origine de la faiblesse de la consommation du budget alloué à la mise à niveau des entreprises algériennes durant la période 2010-2014 se résument comme suit.

- L'ANDPME, avec les limites qui sont les siennes en matière de moyens et d'encadrement, est loin de pouvoir faire utiliser les budgets alloués.
- Les structures de l'Etat, chargées de l'opération, ne sont elles-mêmes pas qualifiées pour diriger l'opération de mise à niveau des 20 000 entreprises et gérer le budget qui lui est alloué.
- L'expertise nationale est, elle aussi, insuffisante pour contribuer à la concrétisation de l'opération de mise à niveau des entreprises.
- L'insuffisance de la gestion directe par l'Etat des budgets octroyés; alors qu'il peut, pour des raisons d'efficacité, sous-traiter cette opération de mise à niveau des entreprises en faisant appel à l'expertise nécessaire; tout en s'octroyant des prérogatives de contrôle.

Dans la pratique, l'ANDPME, aux ressources humaines limitées, n'a pu piloter un programme aussi important et aussi ambitieux. Aussi, il n'y a pas eu d'amélioration des rythmes de mise à niveau par rapport aux anciens programmes qui, en l'espace de dix ans, n'ont touché qu'une portion très minime du tissu national des PME, avec des résultats insuffisants.

Aujourd'hui, en 2016, avec la chute des prix du pétrole et au moment où il est fait appel à l'entreprise nationale (publique et privée) pour y faire face, il s'avère que celle-ci n'est pas prête pour tenir compte des règles de performance et d'efficacité (aux niveaux technique, technologique, humain, gestion, commercial et coût.

Cela est mesuré par la faiblesse de la compétitivité des produits algériens à l'échelle internationale. Le retard pris ne permet pas aux entreprises algériennes de répondre dans des conditions de concurrence aux entreprises européennes ou autres car elles n'ont pas les mêmes standards d'où des grands écarts de compétitivité.

A la fin 2015, le secteur industriel n'arrive toujours pas à dépasser les 5% du PIB; alors que l'Algérie doit impérativement diversifier son économie pour rompre avec la rente pétrolière. Malgré les importants moyens financiers avancés pour la mise à niveau d'importants secteurs industriels tels que celui du textile (pour lequel deux milliards de dollars ont été alloués en 2009) et d'importants complexes, comme ceux de l'acier d'El Hadjar ou de la SNVI (véhicules industriels), les performances affichées restent loin des objectifs visés. En effet, en 2016, pour le secteur du textile et du cuir, par exemple, la part du marché national n'est que de 04% pendant que la rentabilité financière des complexes cités n'est nullement assurée. Lors d'une journée d'études relative à ce secteur, il a été estimé que l'aspect partenariat public-privé et le savoir-faire international sont les éléments primordiaux pour mettre à niveau ce secteur du textile.

Le diagnostic établi fait ressortir, en fait, une sous qualification de ses ressources humaines dans ce secteur; d'où la nécessité, pour les entreprises, de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de formation spécialisés en partenariat avec les universités et les centres de formation professionnelle.

La compétitivité du secteur industriel privé et public n'est pas en mesure aujourd'hui de faire face à la concurrence des produits importés mis sur le marché intérieur ni, encore moins, de conquérir des marchés extérieurs.

Les habitudes acquises durant des décennies en matière de fort protectionnisme n'ont pas facilité la mise à niveau rendue nécessaire par la nouvelle conjoncture et l'industrie algérienne continue à produire dans des conditions défavorables caractérisées par des coûts de production élevés, une compétitivité internationale insuffisante, voire absente, et une orientation dominante ou même exclusive vers le marché intérieur.

En définitive, c'est le manque de management global de ce type de projets qui fait le plus défaut et qui entrave la concrétisation des programmes de mise à niveau de l'entreprise algérienne. Le passage de la situation de forte protection de l'économie à celle de sa libéralisation quasi-totale et de concurrence ouverte sans préparation de l'entreprise algérienne et de son environnement se traduit par une absence de sa mise à niveau.

B- Impacts des programmes de mise à niveau sur la compétitivité de l'entreprise algérienne

L'entreprise algérienne évolue dans un contexte où l'ampleur de la crise financière et économique mondiale ainsi que l'impact mitigé des programmes de mise à niveau révèle l'impérieuse nécessité d'agir dans un cadre cohérent, pour améliorer la compétitivité de l'entreprise économique; en général, et de la PME; en particulier, et ce afin d'assurer une croissance continue de l'économie nationale et de faire face à une concurrence internationale de plus en plus ardue.

La réussite des programmes de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne, particulièrement la PME, conditionne le développement économique et la création (ou, à défaut, le maintien) de l'emploi. En effet, comme c'est le cas dans plusieurs économies traitées dans cette étude, les PME contribuent de façon tout à fait significative à la création d'emplois et à la croissance durable, et elles continueront à jouer un rôle vital dans la stimulation de la croissance économique.

Les politiques économiques doivent donc accorder une importance croissante à la stimulation des PME en accélérant le processus de leur mise à niveau. Cela devrait préparer le terrain à une nouvelle génération de politique de coopération économique internationale.

L'intégration économique nationale est conditionnée par la capacité à soutenir les défis de la compétitivité car c'est particulièrement sur les PME que reposent de grands espoirs de diversification.

Par ailleurs, la compétitivité de la PME algérienne est conditionnée par sa mise à niveau qui doit impérativement prendre une autre allure car en développant des PME compétitives, on ne peut que stimuler l'augmentation des échanges commerciaux, et ceci en privilégiant les accords de coopération et de partenariat inter-PME.

Les entreprises algériennes auxquelles le programme de mise à niveau est destiné doivent viser l'objectif de renforcement de leur position commerciale sur le marché national pour faire face à la concurrence induite par la mondialisation, en général; et les accords d'association avec l'union européenne, en particulier.

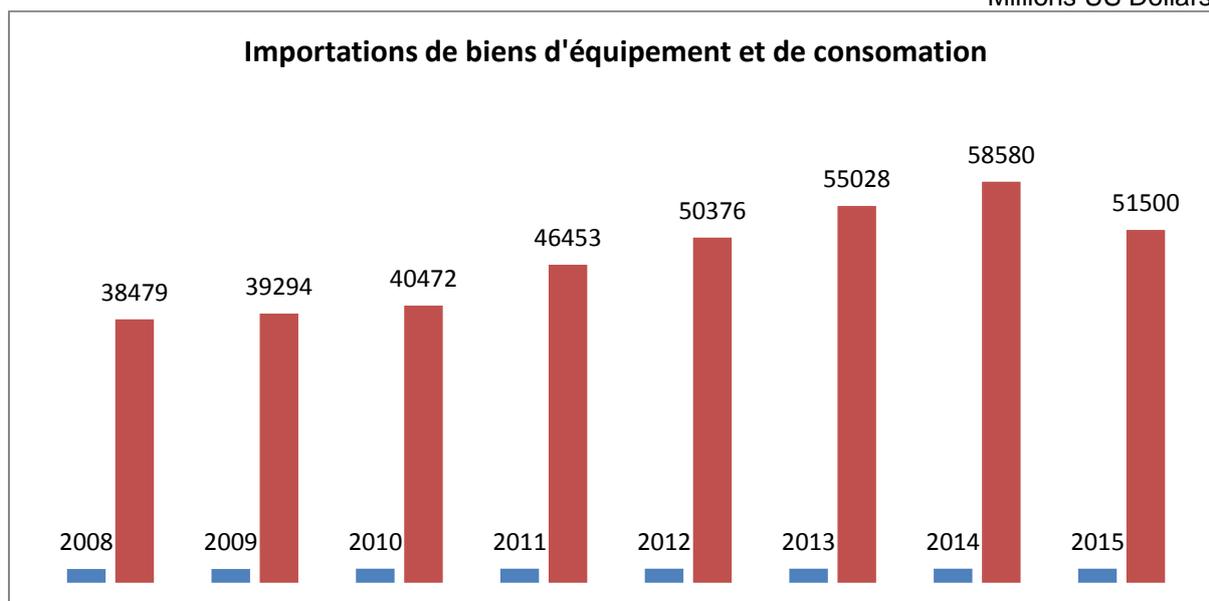
Mieux encore, elles doivent ambitionner à se hisser à un niveau de compétitivité qui leur assure des positions concurrentes sur les marchés internationaux.

Dans la pratique, les programmes de mise à niveau engagés n'ont pas atteint les objectifs visés pour répondre aux exigences imposées par la mondialisation.

En pratique, les deux objectifs visés à travers la mise en œuvre des différents programmes de mise à niveau des entreprises économiques algériennes, à savoir être concurrentiel sur le marché local et conquérir des marchés à l'exportation, ne sont pas encore atteints. La production nationale devait, avec la concrétisation de ces programmes de mise à niveau, assurer la satisfaction de la demande locale ; mais celle-ci est de plus en plus couverte par des importations de produits finis dont l'évolution croissante apparaît à travers le graphique ci-après :

Graphique n° 01 : Evolution des Importations de marchandises en CAF

Millions US Dollars



Source : Centre national de l'informatique et des statistiques des douanes nationales algériennes.

Pour 2013, le montant des services est de 10 770 millions USD, donnant un total des importations de biens et services de 65 798 millions de dollars.

Pour 2014, le montant des services passe à 11 700 millions USD; d'où un total d'importations de biens et services de 70 030 millions de dollars.

Ces importations incluent aussi et surtout les biens d'équipement; cependant, la seule observation du marché dénote de l'importance de la présence des produits finis.

Depuis 2008, les statistiques¹ montrent que la valeur des importations a fortement augmenté.

L'effet des augmentations des prix; notamment des produits agricoles, est important en 2008 en raison de la crise alimentaire internationale vécue durant cette année.

Le recul du montant des importations en 2015 étant dû à la chute des prix des hydrocarbures, il s'est poursuivi en 2016 et en 2017.

Les valeurs des biens d'équipement et des biens destinés au fonctionnement de l'outil de production (matières premières et produits semi-finis) sont, en 2015, respectivement de 17 700 millions USD (contre 19 600 en 2014) et 15 900 millions USD (contre 17 600 en 2014). Ils représentent la part la plus importante du montant global des importations (65% en 2015 contre 63,5% en 2014).

L'évolution des importations fait ressortir clairement l'insuffisance de la production locale dans la satisfaction de la demande nationale.

Ceci découle de l'absence de compétitivité de l'entreprise économique algérienne ainsi que de sa présence dans différents domaines de sous-traitance et de production locale de matières premières.

Pour pallier ces insuffisances, différentes actions sont engagées dont une nouvelle loi sur les PME² qui introduit des nouveautés visant la réalisation du triptyque "émergence-croissance-pérennisation" de ce type d'entreprises, et partant leur promotion en vue de leur permettre d'accompagner le passage «à un nouveau palier de croissance économique».

A ce titre, les nouvelles orientations du cadre stratégique de la modernisation des entreprises s'articulent autour de trois axes :

¹ Source : centre national de l'informatique et des statistiques des douanes nationales algériennes.

² Loi adoptée début 2017

- modernisation des PME avec des programmes de soutien adaptés à leurs spécificités et taille ;
- appui à l'émergence de nouvelles entreprises stratégiques d'excellence et innovantes (notamment celles activant dans la sous-traitance, l'exportation, la substitution à l'importation et l'innovation) ;
- amélioration du climat des affaires des PME par l'appui aux structures d'appui aux entreprises.

Pour ce faire, le cap est mis sur la prise en charge des problèmes du foncier et du financement.

Il est également question de réformer l'ANDPME (agence nationale de développement de la PME) et de restructurer le conseil national consultatif de la PME. Le nouveau programme de modernisation des PME prévu dans cette loi vient remplacer le plan national de mise à niveau qui, comme souligné précédemment, s'est soldé par des résultats insuffisants.

Sous-section 2 : Analyses et perspectives relatives à la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne

L'analyse de la situation des entreprises économiques algériennes et de l'évolution de leurs niveaux de rentabilité fait ressortir une nette insuffisance de leurs mises à niveau. Ce constat est vérifié tant pour l'entreprise publique que pour l'entreprise privée. Ainsi, par exemple, pour les entreprises du secteur public, après les différentes démarches introduites durant une trentaine d'années, telles que présentées dans notre étude, les mêmes questions restent posées en matière de vision et de stratégie à adopter pour les rendre compétitives.

Des annonces sont encore avancées, depuis 2014, en matière d'amélioration de l'environnement de l'entreprise et de l'investissement, des réorganisations et des restructurations du secteur public marchand sont introduites, des regroupements et des filialisations sont mises en œuvre. Tout ceci vise une mutation systémique dans le secteur public.

Cependant, les résultats restent les mêmes en matière de compétitivité car l'élément essentiel et déterminant de celle-ci n'a pas été réalisé : la mise à niveau effective de l'entreprise et de son environnement.

Les démarches engagées se sont limitées à de simples restructurations pour ne pas dire de simples transformations juridiques de ce secteur, sans effet sur la compétitivité de l'entreprise.

La recapitalisation et l'octroi de financements au profit des entreprises de ce secteur ne suffisent pas à les mettre à niveau. C'est toute la démarche développée dans cette étude qui doit être engagée, avec référence aux aspects positifs des cas (pays) exposés, pour répondre à la problématique de compétitivité de l'entreprise du secteur public.

La seule préoccupation de sauvegarde de l'emploi visée par les mesures prises (recapitalisation et octroi de financements) est loin du souci économique car ce qu'il faut rechercher en priorité, c'est d'abord l'équilibre financier de l'entreprise et sa propre sauvegarde à travers sa compétitivité.

Pour ce qui est des PME, après tous les programmes de leur mise à niveau, lancés et mis en œuvre durant une quinzaine d'années, elles restent caractérisées par :

- une faiblesse de leur nombre, par rapport aux normes internationales;
- une importance relative de leur orientation vers le commerce, la petite industrie agroalimentaire et les services;
- une faiblesse en matière de compétitivité.

Avec la mondialisation, les entreprises algériennes sont contraintes d'évoluer dans un contexte d'ouverture commerciale et de concurrence accrue. Il devient alors vital pour elles d'améliorer sérieusement leur compétitivité interne (sur leurs propres marchés intérieurs) et externe (sur les marchés d'exportation).

Il faut d'ailleurs observer qu'en renforçant leurs performances, les entreprises contribuent à l'amélioration des conditions d'une croissance économique robuste et durable nécessaire à la création d'emplois, et donc à la résorption du chômage.

La mise à niveau des entreprises s'inscrit dans cette problématique de la performance et de la croissance. Elle est, au départ, une préoccupation micro-économique, mais elle consolide aussi un objectif macroéconomique.

Les programmes de mise à niveau étant des processus qui visent à aider les entreprises à s'adapter aux exigences de l'ouverture économique, de la concurrence et du libre-échange, l'objectif recherché consiste, donc, à aider celles-ci à maîtriser leurs coûts, à améliorer la qualité de leurs produits, à innover et à perfectionner le management.

La compétitivité de l'entreprise algérienne est la question principale que vise à résoudre sa mise à niveau surtout dans le contexte économique mondial actuel caractérisé par une forte libéralisation, donc une forte concurrence, mais aussi des crises multiformes (notamment économiques et financières).

L'économie algérienne a besoin de se préparer à affronter le démantèlement tarifaire et non tarifaire qui exige, pour minimiser les dégâts d'une compétition inégale, une adaptation des entreprises par leur mise à niveau.

Cette préparation n'ayant pas eu lieu, en Algérie, avant d'engager l'ouverture commerciale, économique et financière qui est une réalité palpable, elle doit être mise en œuvre, au moins, parallèlement à cette ouverture, avec comme objectif de rattraper les retards enregistrés en matière de mise à niveau.

Ces retards sont reflétés par les pertes de parts de marché, de plus en plus significatives, enregistrées par l'entreprise économique algérienne.

Ce qui doit être recherché par la mise à niveau de l'entreprise algérienne, c'est surtout l'engagement d'actions d'amélioration de sa productivité en vue de garantir sa compétitivité.

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui est une organisation internationale d'études économiques et dont les pays membres, des pays développés, ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché, subordonne l'amélioration de la productivité d'une entreprise économique, surtout industrielle, à la combinaison des facteurs ci-après.

- Le renforcement au sein de l'entreprise de l'intensité capitaliste. Celle-ci exige à la fois des investissements de capacité et des investissements de productivité (nouveaux équipements et nouvelle technologie). Elle exige aussi une requalification des collectifs de producteurs.
- L'engagement de programmes de restructuration portant sur l'entrée en production de nouvelles usines en remplacement de celles qui sont moins performantes et moins rentables.
- La consolidation des entreprises à haute productivité qui gagnent de nouvelles parts de marché.
- La concrétisation de partenariats au profit des entreprises du secteur public (avec le capital étranger et/ou privé national) en vue de les mettre à niveau et de leur insuffler une logique de gestion privée. Il existe de nombreuses techniques de mise en partenariat qui, tout en permettant un apport en ressources

financières, technologiques et managériales à ces entreprises, préservent leurs bases et leur métier stratégiques. L'objectif doit être la réhabilitation de l'outil et la modernisation des techniques de management et de gestion générale pour atteindre l'efficacité économique. Une grande importance doit être accordée à ce qui est attendu du partenaire sur les plans managérial, financier et technologique.

- Le partenariat international doit être engagé avec des grands groupes internationaux et viser une stratégie de dynamisation de la mise à niveau des activités de la filière concernée en vue de la rendre compétitive à l'échelle mondiale.

Ainsi le concept de mise à niveau s'élargit à l'ensemble des mesures qui contribuent à l'accélération de la croissance et à la création d'emplois par un renforcement de la compétitivité des entreprises. Cet élargissement concerne aussi, et en même temps, l'environnement de l'entreprise et son lien avec l'économie.

En effet, le succès d'un programme de mise à niveau des entreprises passe par la mise à niveau de l'économie dans son ensemble, l'une renforçant l'autre.

Il faut bien comprendre que le succès de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs, les «facteurs coopérants» comme les dénomme la théorie économique; qui sont principalement :

- le climat des affaires ou les actions de modernisation des procédures administratives, d'allégement des réglementations,
- le développement des infrastructures nécessaires à l'activité économique,
- la restructuration et la modernisation du secteur bancaire et le développement du marché financier,
- la modernisation du système d'éducation et de formation.

La réussite d'une réelle mise à niveau de l'entreprise algérienne lui garantissant la compétitivité recherchée ne peut être obtenue sans la conception et la concrétisation d'un programme intégré portant sur les principaux axes suivants :

- la modernisation des entreprises pour le renforcement de leur compétitivité ;
- la modernisation du secteur industriel ;
- le soutien à la politique industrielle et l'appui sectoriel.

Il apparait, donc, de plus en plus impératif de mettre l'entreprise algérienne au sein d'un environnement d'un niveau au moins comparable à ceux des concurrents étrangers car "la réussite dans la compétition internationale vient de l'heureuse conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage concurrentiel favorables à telle ou telle industrie"¹ C'est, en effet, en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise qu'on lui permet de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquérir une aptitude à exporter et à intégrer ses activités et de générer une capacité d'accumulation et de croissance.

Cela ne s'est pas concrétisé comme prévu théoriquement pour préparer l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange de l'Union européenne, à la zone arabe de libre-échange (ZALE) et à l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Les intégrations aux différentes zones de libre-échange, déjà concrétisées, et la prévision d'adhésion à l'OMC sont un défi majeur qui exige d'engager des programmes de mise à niveau qui préparent l'économie algérienne à ce défi.

La mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et de l'environnement des affaires de l'entreprise algérienne sont les meilleures; voire les seules conditions qui lui permettent d'affronter la compétition internationale car la répression et la protection tarifaire sont insuffisantes pour protéger la production nationale si ce n'est pour obtenir un répit. Aussi, dans le contexte de mondialisation des échanges et d'interdépendance entre les politiques industrielles nationales et l'évolution globale des industries dans le monde, la préoccupation majeure est-elle la promotion de la compétitivité des entreprises et du système industriel.

Dans cette perspective, il nous paraît indispensable de compléter le programme de restructuration industrielle et de reconfiguration du secteur public marchand, engagé en 2015, par un programme complet de mise à niveau des entreprises (publiques et privées) et de leur environnement.

Pour ce faire, nous recommandons les principales actions synthétisées comme suit.

- Définition et mise en œuvre d'une démarche claire et scientifique en matière de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne ;
- Définition claire et précise des objectifs à atteindre en matière de compétitivité de l'entreprise économique algérienne ;

¹ M. E. Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Québec, ERPI/1993. P. 602

- Définition et mise en œuvre de programmes de formation (y compris des managers), parallèles; voire préalables à ceux de la mise à niveau des entreprises ;
- Mise à niveau de l'environnement de l'entreprise économique algérienne avec précision des éléments se rapportant à la dépenalisation de l'acte de gestion et à la protection de la production nationale (respect de normes élémentaires et lutte contre la concurrence déloyale) ;
- Encouragement, à travers les dispositifs existants (réglementaires, bancaires, douaniers et contrôle de qualité), de la substitution de la production nationale à l'importation. Cet encouragement se traduirait par la reconversion partielle ou totale d'importateurs en producteurs et permettrait de combler le déficit en PME par rapport à la moyenne internationale.

Ce troisième chapitre a traité des tentatives pratiques de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne (publique, privée, PME). Pour ce faire, il a été rappelé l'historique des réformes engagées et l'évolution des stratégies adoptées. Les principales démarches engagées tant sur les plans internes qu'en collaboration avec les institutions internationales (pour les PME) en matière de mise à niveau sont présentées et analysées dans ce chapitre avec leurs évaluations et la mesure de leurs impacts sur la compétitivité des entreprises économiques.

Il en ressort que ces tentatives de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne, en net écart par rapport à ce qui a été développé dans la première partie (théorique) de cette thèse, n'ont pas permis à celle-ci d'atteindre les niveaux de compétitivité lui garantissant la capacité de faire face à la concurrence locale et mondiale ; ce qui ressort à travers l'évolution des importations des produits et services qui n'ont cessé d'augmenter.

Les perspectives ainsi que les propositions de solutions relatives à la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne y sont exposées ; et ce en référence aux expériences présentées en matière de mise à niveau et de partenariats.

CHAPITRE QUATRIEME

**ETUDE DE CAS PRATIQUE DE MISE A NIVEAU
D'UNE ENTREPRISE ECONOMIQUE ALGERIENNE.
L'ENTREPRISE PUBLIQUE DES INDUSTRIES
ELECTRONIQUES –ENIE SIDI-BELABBES-**

INTRODUCTION

Le choix de l'entreprise des industries électroniques -ENIE- comme cas pratique de mise à niveau d'une entreprise économique algérienne découle de plusieurs facteurs dont les principaux sont :

- ✓ L'ENIE est née de la restructuration d'une grande société (SOCIETE NATIONALE DE L'ELECTRICITE ET DES CABLES) ; ce qui correspond à la logique dans laquelle est inscrite notre thèse. En effet, les restructurations engagées au début des années 1980 ont été décidées sur la base d'un diagnostic qui avait fait ressortir que la taille des sociétés nationales constituait un handicap à leur compétitivité. Ces restructurations avaient donc pour objectif de mettre à niveau l'entreprise publique économique. L'ENIE en est un cas.
- ✓ L'ENIE a, à sa naissance, en 1982, et pendant plusieurs années, été considérée comme un fleuron de l'électronique en Algérie. Il est alors intéressant de vérifier si cela était dû à une réelle mise à niveau découlant de la restructuration de SONELEC.
- ✓ L'ENIE a connu, dès le début de l'an 2000, avec l'ouverture du marché national, d'importants disfonctionnements matérialisés par une faiblesse de sa compétitivité. Il faut vérifié pourquoi ce qui était censé l'avoir mise à niveau ne lui a pas permis de faire face à l'ouverture du marché.
- ✓ L'ENIE a bénéficié d'importants programmes de mise à niveau, lancés depuis le début de l'an 2000 en vue de la rendre compétitive. Il y a lieu de vérifier s'ils lui ont permis de se mettre à niveau et de mesurer leur impact sur sa compétitivité.
- ✓ La diversité des programmes d'investissements d'intégration et de substitution aux énergies conventionnelles dont a bénéficié l'ENIE, au milieu de la décade 2000.
- ✓ La disponibilité des informations relatives à l'historique de l'entreprise publique économique ENIE, à ses programmes de mise à niveau, à leur évaluation et leur impact sur sa compétitivité ; informations dont les sources sont les différents rapports de gestion, programmes d'investissements, diagnostics établis par des bureaux d'études...

SECTION I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ENIE

A- Historique et état des lieux

L'entreprise des industries électroniques -ENIE- est issue de la restructuration, en 1982, de «SONELEC». Elle est une entreprise publique économique créée sous la forme juridique de société par actions, et gérée par un conseil d'administration.

Son capital social est de 1.700.000.000 DA, détenu entièrement par l'Etat, à travers l'entité le représentant (Fonds de participation puis Holding puis société de gestion des participations (SGP) et, depuis février 2015, Groupe ELEC).

L'entreprise ENIE a pour objet la production et la commercialisation des produits électroniques. Son siège social se situe à la zone industrielle de Sidi Bel Abbès.

Les entités suivantes composent l'entreprise ENIE :

- le complexe de production de Sidi Bel Abbès (zone industrielle) ;
- l'unité commerciale régionale de Sétif (zone industrielle) ;
- l'unité commerciale de Laghouat (zone industrielle) ;
- l'unité commerciale de Blida (zone industrielle) ;
- l'unité commerciale de Sidi Bel Abbès (zone industrielle).

La structuration par laquelle l'entreprise ENIE assure son fonctionnement est articulée selon une organisation divisionnaire. Elle comprend d'une part, des structures fonctionnelles de soutien, d'analyses et de contrôles multiformes et d'autre part, des divisions opérationnelles.

L'ENIE active dans la production et commercialisation de téléviseurs (représentant plus de 95% de son chiffre d'affaires) et des ordinateurs (filiale ALFATRON Oran).

Elle active dans un secteur caractérisé par une évolution rapide des technologies qui impose une adaptation et des mises à niveau permanentes.

L'organisation de l'ENIE porte sur les fonctions principales : contrôle de gestion, audit interne, finances et la comptabilité, commerciale, emploi et logistique, partenariat et développement industriel, électronique grand public et composants électroniques.

L'effectif global (permanent et temporaire) de l'entreprise ENIE a été divisé par trois en dix ans pour se situer à 1100 travailleurs en 2016. Il reste, cependant, élevé par rapport aux normes de l'activité. Il est projeté de redéployer l'effectif excédentaire dans le cadre de son plan de développement engagé depuis 2013.

B- Situation économique de l'ENIE

Depuis le début des années 2000, les activités de l'ENIE ont chuté de moitié dans un marché qui est en croissance de l'ordre de 5% (pour les téléviseurs). A cela s'ajoute le retrait des produits vidéo et audio initialement fabriqués. Le nouveau mode de production imposé par les contraintes de la globalisation a eu pour effet de réduire de façon significative le plan de charge des ateliers.

Jusqu'en 2010, l'outil de production de l'ENIE était encore intégré. Elle fabriquait des composants électroniques (transistors, diodes, condensateurs, produits bobinés) et des haut-parleurs. Depuis, elle ne fait que s'approvisionner en kits pour l'assemblage. Elle continue, toutefois, à fabriquer ses propres composants plastiques (châssis et faces avant des postes téléviseurs).

La valeur ajoutée de l'entreprise qui représentait, juste avant l'an 2000, 80% de la production, est devenue inférieure à 20%.

Le nouveau mode de production rend aussi inutiles les ateliers de fabrication de pièces (notamment les composants) et entraîne un déficit en plans de charges et par conséquent une situation de sureffectif et des résultats financiers négatifs.

L'activité commerciale de l'entreprise ENIE a fortement baissé depuis 2005. Sa part de marché est descendue, en 2016, à moins de 20%.

L'entreprise dispose de sa propre logistique de distribution (quatre centres de distribution, cinq showrooms) et d'un réseau de service après ventes.

La marque ENIE qui était un actif pour l'entreprise ; bénéficiant d'une image de robustesse, est de moins en moins entretenue (qualité, absence de soutien publicitaire ...).

L'ENIE reste très liée au réseau traditionnel de distribution (grossiste-détaillant) avec pratiquement un mono-produit (le téléviseur) alors que les concurrents se positionnent sur le circuit moderne avec une offre diversifiée (produits blancs et produits bruns).

L'ENIE n'a pas de contrôle de ses clients directs, c'est-à-dire des grossistes, et doit, par conséquent, faire face à la concurrence anarchique du secteur informel.

Le marketing dans tous ses aspects (étude de marchés, nouveaux produits, promotion et publicité) reste peu développé dans l'entreprise. Le budget consacré à la publicité représente moins de 01% du chiffre d'affaires.

SECTION II : CARACTERISTIQUES ET CONTEXTE INTERNATIONAL DU MARCHÉ DE L'ÉLECTRONIQUE

Sous-section 1 : Caractéristiques du marché de l'électronique

A- Equipements

Les taux d'équipement en appareils électroniques en Algérie sont très hétérogènes suivant les produits (radio, téléviseurs, DVD, chaînes hi-fi, magnétoscopes, PC...) et les régions. Au cours des dernières décennies, l'équipement audiovisuel des ménages s'est développé de manière significative et dans sa forme actuelle, paraît avoir atteint un seuil appréciable selon la dernière enquête sur la consommation des ménages.

B- Marché du premier équipement

Le marché du premier équipement progresse au rythme de la croissance du nombre des ménages. Compte tenu des taux d'équipement observés précédemment et de l'évolution de ces taux, il apparaît que le marché est proche de la saturation. La composante premier équipement du marché progresse très lentement, au rythme de l'accroissement du nombre des ménages (de l'ordre de 150 000 par an).

Les familles constituent le cœur de cible sur les marchés de l'électronique. Les dépenses en appareils audiovisuelles sont importantes dans la majorité des ménages cependant, l'examen des comportements de consommation de biens audiovisuels souligne l'impact prééminent des caractéristiques socio-économiques suivantes :

- ✓ Les cadres ont une consommation plus élevée d'équipements audiovisuels et sont plus équipés. Cette « surreprésentation » des cadres provient de l'effet revenu. Les ménages aisés ont tendance à renouveler plus fréquemment leurs achats ou à acquérir des biens de gamme.
- ✓ Les jeunes sont aussi « sur-consommateurs » de chaînes hi-fi et MP3. L'intensité de ces dépenses est la plus élevée pour les jeunes de moins de 25 ans.

C- Evolution des pratiques audiovisuelles

Les styles de vie font évoluer le marché. Si l'on prend en compte l'écoute de la télévision, de la radio, des disques, des cassettes, DVD et les MP3, les ménages algériens passent plus de temps à consommer de l'audiovisuel domestique qu'à leur travail (43 heures en moyenne par semaine).

D- Renouvellements d'équipements et croissante des ventes

Les renouvellements d'équipements domestiques tels que téléviseurs prennent une importance croissante dans les ventes.

Cette composante «renouvellement d'équipements» prend donc une importance considérable par rapport au premier équipement.

La demande de renouvellement bénéficie aussi de la hausse du prix des réparations. Les consommateurs préfèrent désormais acheter un appareil neuf plutôt que de prolonger un appareil ancien par une réparation coûteuse et dont le différentiel de prix comparativement à un appareil neuf ne cesse de s'accroître.

Par ailleurs, les ventes d'électronique grand public bénéficient du multi-équipement des ménages. En 2000, 5% des ménages possédaient plusieurs téléviseurs.

La demande de plusieurs produits au sein d'un même foyer se développe avec l'enrichissement de l'offre de services (diversification).

Une nette pénétration des principaux équipements audiovisuels, avec des taux proches de 80% pour les téléviseurs, est en effet signalée à travers des enquêtes effectuées.

E- Innovations technologiques

Le marché de l'électronique grand public est dynamisé par le rythme élevé d'innovations technologiques et les effets de substitution qu'elles provoquent sur les supports (supports numériques, lecteurs de disques compacts vidéo DVD, MP3).

Globalement, les appareils électroniques affichent des taux de croissance moyens de 2%, en valeur; inférieurs aux autres biens d'équipement ménager (environ 4%). Les prix des appareils électroniques ont baissé ces dernières années.

F- Evaluation du marché

Les informations relatives à ce volet sont à prendre avec prudence étant donné la faible transparence du marché national algérien notamment à cause du poids du secteur informel. Le marché de la demande est extrêmement difficile à segmenter. En prenant comme base de travail l'enquête sur la consommation des ménages effectuée par l'office national des statistiques actualisée avec des données de l'ENIE et ses concurrents, il se dégage trois (3) grandes catégories de marché :

- Le marché de renouvellement. En se basant sur le nombre de ménages (6,5 millions) et sur un taux d'équipement proche de 80% dont la moitié date de plus de 10 ans d'âge, ce marché de renouvellement en électronique grand public peut être estimé à 250 000 appareils.
- Le marché de premier équipement de nouveaux ménages. L'évolution du marché du premier équipement dépend du nombre de nouveaux ménages (une moyenne de 200 000 mariages/an). Celui-ci progresse relativement plus vite que la population totale en raison de l'éclatement de la cellule familiale. Ce marché peut être donc dimensionné à environ 150 000 appareils.
- Le marché du multi équipements des foyers. Des récentes données statistiques montrent une progression du nombre de ménages possédant plusieurs produits EGP. La demande de plusieurs produits au sein d'un même foyer se développe au rythme de l'enrichissement de l'offre de programmes TV. Sur la base d'une hypothèse réaliste de 6% des ménages, ce marché représente environ 320 000 appareils.

G- Analyse de l'offre de téléviseurs sur le marché national

Le marché potentiel est difficile à évaluer en raison de l'importance de la marge d'estimation imputable à la faible transparence du marché (manque de statistiques et poids du marché informel).

La part du marché détenue par ENIE est cependant de moins en moins importante. Pour l'essentiel, les téléviseurs, vendus sur le marché local, sont assemblés en Algérie.

L'offre sur le marché des postes téléviseurs est caractérisée par un accroissement des concurrents assembleurs (même schéma que l'ENIE) qui s'approvisionnent essentiellement en Chine (SKD et en CKD).

Sous-section 2 : Contexte international et benchmarking de l'électronique grand public

L'analyse de Benchmarking^(*) fait ressortir que les acteurs du secteur de l'électronique grand public (EGP) sont de grands groupes du Sud-Est asiatique qui produisent plus d'un million d'unités de téléviseurs par an. Parmi ces groupes, les plus importants, par pays, sont :

- Japon : SONY, HITACHI, SHARP, MATSUSHITA
- Corée du Sud : LG Electronic, DAEWO, SAMSUNG
- Chine : TCL
- Turquie : Arcelik

En général, ces acteurs se positionnent sur plusieurs segments de l'électronique grand public (audio, vidéo, informatique, ...). Le nombre d'opérateurs l'électronique grand public a fortement diminué avec la concurrence des nouveaux pays asiatiques (Corée du Sud, Chine) et il n'existe plus de fabricants européens de téléviseurs. En effet, Philips reste un acteur commercial mais le groupe sous-traite la production à des assembleurs. Le secteur de l'électronique grand public est devenu un marché d'offre très concurrentiel. Les forces qui modèlent l'évolution du secteur de l'électronique grand public peuvent être caractérisées comme suit :

- ✓ une révolution technologique tous les 6 ou 7 ans.
- ✓ un renouvellement des gammes.
- ✓ une intégration croissante des composants pour téléviseurs.
- ✓ un laminage de la valeur ajoutée lié à la production de téléviseurs.

Une révolution technologique tous les 6 ou 7 ans qui modifie radicalement les conditions de production exigeant pour rester compétitif de changer l'outil de production, son environnement et surtout de former le personnel de production aux nouvelles conditions. Les conséquences pour l'ENIE du changement de contexte technologique sont la chute du taux d'intégration avec ses deux corollaires : diminution de la part de valeur ajoutée dans la production et montée de la part des intrants dans le prix de revient.

^(*) Benchmarking : technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. Un benchmark est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle.

Un renouvellement des gammes, conditionné par les changements de design et de châssis des postes téléviseurs qui se produisent en général tous les 12 à 18 mois. Le renouvellement des gammes conduit les groupes EGP à proposer une gamme large de produits.

Les conséquences sur l'ENIE se traduisent par la nécessité commerciale d'élargir sa gamme de produits se traduisent comme suit au niveau de la gestion de l'outil de production :

- une nécessité d'investir dans l'outillage pour suivre le renouvellement les gammes (notamment les moules) ;
- une flexibilité accrue de l'outil de production pour lancer des séries plus courtes dans un contexte de production multi produits ;
- un rôle accru du Marketing pour communiquer sur la lancement des nouveaux produits ;
- un investissement accru en recherche & développement. En effet, les groupes EGP consacrent entre 5 et 10% de leur chiffre d'affaires à cette rubrique.

Une intégration croissante de la fabrication des composants du téléviseur, illustrée par la réduction du nombre de composants pour fabriquer un poste TV qui a été divisé par quatre durant ces quinze dernières années.

Les opérateurs EGP se sont organisés en deux groupes distincts : les producteurs de kits et les assembleurs de postes téléviseurs. La production de kits est devenue le domaine réservé de quelques grands groupes de l'EGP qui mobilisent des investissements importants, spécialisent leurs sites de production, engagent un effort élevé de recherche et développement (environ 8% du chiffre d'affaires) et fournissent des composants en quantités à des coûts tirés régulièrement à la baisse (les coûts des produits EGP chutent de 4% à 6% par an).

Les conséquences sur l'activité téléviseurs de l'ENIE sont une évolution inéluctable vers le métier d'assembleur de kits et l'impérieuse nécessité d'améliorer son niveau de productivité qui peut se mesurer au niveau global par le nombre de téléviseurs produits par agent employé. Dans la pratique, ce dernier objectif sera de moins en moins atteint.

Un laminage de la valeur ajoutée liée à la production de téléviseurs; conséquence directe de la baisse continue du prix public des postes téléviseurs et du taux d'intégration lié à la production de ces articles (les postes téléviseurs).

A- Stratégies de survie et de développement de l'électronique grand public

Face à la concurrence, on constate la mise en place de stratégies de survie et de développement basées sur l'amélioration de la productivité industrielle et de la productivité commerciale ; parallèlement au développement de nouveaux produits.

I- L'amélioration de la productivité industrielle

Les forces impactant le secteur de l'EGP vont dans le sens du laminage de la valeur ajoutée. Les entreprises qui veulent maintenir leur niveau de valeur ajoutée sont contraintes de réduire leurs coûts. Ces derniers comprennent essentiellement les intrants, les coûts de main d'œuvre de production et les coûts de main d'œuvre indirecte.

II- L'amélioration de la productivité commerciale

Le business model des groupes EGP est celui d'une séparation des fonctions de production de téléviseurs et de distribution. Ce mode d'organisation présente les avantages d'une responsabilisation claire d'une réduction des charges indirectes avec concentration sur leur métier de base.

III- Le développement de nouveaux produits

Le développement de nouveaux produits par ajout de nouvelles fonctionnalités, changement de design, etc. permet de contourner le laminage de la valeur ajoutée par l'application d'une stratégie de différenciation qui permet de faire accepter «un supplément de prix» au consommateur. Tous les groupes EGP adoptent cette stratégie qui leur permet de proposer une large gamme de postes téléviseurs avec l'accent mis sur les produits mis sur le marché. La stratégie de différenciation exige des investissements (estimés à 10 % de la valeur ajoutée) pour financer le développement de nouveaux produits (mise au point technique) et les dépenses marketing associées.

B- Enseignements du benchmarking pour l'ENIE

Étant donné que la stratégie de différenciation fait partie des règles du jeu dans le secteur EGP, ENIE se doit d'y participer cependant avec prudence compte tenu de la très faible marge de manœuvre de l'entreprise dans le domaine financier.

La priorité devrait être donnée à la mise à niveau concurrentielle par des actions d'amélioration de la productivité qui passent par des mesures de réduction des coûts.

SECTION III : MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ENIE

Sous-section 1 : Situation technico-économique de l'ENIE

A- Au plan technique

La situation de l'entreprise ENIE est caractérisée au milieu des années 2010 par la baisse continue du plan de charge de ses ateliers. Pour contrecarrer cette tendance, l'ENIE s'est engagée dans une politique d'industrialisation en développant de nouvelles activités. Celles-ci (comme le solaire), sont encore, en 2015, au stade de pré-industrialisation. Présentant un mono-produit, sans accès direct aux nouvelles technologies, dépendant de son fournisseur de kits, la pérennité de ENIE n'est, donc, plus assurée.

Le complexe de Sidi-Bel-Abbès regroupe l'ensemble des activités d'électronique grand public (EGP) de l'ENIE. L'entreprise ayant été intégrée par le passé, elle possède aujourd'hui, sur son complexe, un ensemble d'ateliers à l'arrêt ou vides. De l'ensemble des savoir-faire d'ENIE, il ne reste, sur le site, que l'assemblage et la plasturgie avec des équipements qui ne correspondent plus aux technologies en vigueur dans les groupes de l'EGP. Les activités à l'arrêt, le sont, plutôt, pour des raisons technologiques, qu'économiques. Les équipements disponibles ne correspondent que pour une faible part aux technologies actuelles (fabrication des composants, conception et assemblage de cartes électroniques...). Les expériences accumulées ne sont pas reproductibles dans les nouvelles technologies de l'industrie électronique. Les surfaces et les effectifs apparaissent surdimensionnés par rapport aux volumes des productions.

En matière d'organisation du site industriel de l'usine de Sidi-Bel-Abbès, il ressort que celui-ci accueille l'ensemble des fonctions de l'ENIE. La structure industrielle regroupe deux divisions opérationnelles : la division de l'électronique grand public (EGP) qui gère l'activité téléviseurs et audio; et la division composants électroniques qui couvre l'activité composants (à l'arrêt); ainsi qu'une division patrimoine en charge de la gestion du site (énergie, fluides, bâtiments,...).

L'ENIE n'étant plus une entreprise intégrée, sa mission consiste à assembler des pièces de téléviseurs à partir de kits de composants importés et de composants intégrés dans ses propres ateliers (pièces plastiques volumineuses, pièces de précision, protecteurs d'emballage..) ainsi que des achats complémentaires fabriqués localement (cartons d'emballage, catalogues, consommables de production...).

L'ENIE fonctionne en une seule équipe, alors que pour sa rentabilité, ce type d'industrie fonctionne, généralement, en trois équipes.

Pour ce type de produits, le pourcentage de consommables matières incorporé dans la production se situe à environ 80% en Europe ou en Asie.

Des contraintes d'approvisionnement sont enregistrées en raison de la situation financière de l'entreprise.

Paradoxalement et pour pallier cette contrainte, le niveau des stocks de matières premières de l'ENIE est souvent élevé ; d'où les surcoûts signalés.

Ces contraintes pénalisent l'exécution des programmes de production et induisent des pertes de parts de marché.

Le contrôle de la qualité se faisait au niveau des ateliers de fabrication. Dans la nouvelle organisation de l'ENIE, la gestion de la qualité est prise en charge au niveau central. Elle est, de ce fait, séparée des activités de production.

Le complexe possède un laboratoire de contrôle de qualité qui vérifie la qualité des matières premières et des composants achetés à l'extérieur ou fabriqués. Ce laboratoire compte trois sections : chimie, essais mécaniques, essais électriques.

La matière étant constituée de kits qui ont déjà fait l'objet d'un contrôle de qualité par le fournisseur, ces laboratoires sont redondants et viennent grever les coûts des produits finis sans réelle valeur ajoutée.

En matière de normes, les procédures mises en place avec par le partenaire industriel lors de la réalisation du complexe sont toujours en vigueur après une actualisation avec les partenaires industriels actuels.

L'entreprise n'a pas encore, en 2015, entrepris de mettre en place un système multiple de qualité avec une certification ISO.

B- Au plan financier

Depuis l'exercice 2004 où le taux de profit est pour la première fois négatif, l'entreprise ENIE n'est plus économiquement profitable.

Les marges d'exploitation et la rentabilité sont devenues négatives depuis 2004. Le levier d'exploitation est faible et le risque d'exploitation est élevé.

Le recours aux financements aggrave cette situation. Le surdimensionnement de son outil de production est un des principaux éléments de la déstructuration actuelle de la situation financière de l'entreprise.

Les autres principales causes sont imputables à l'effondrement de la marge industrielle et aux sureffectifs, malgré la mise en œuvre de plusieurs plans sociaux.

La situation de l'entreprise est, par ailleurs, caractérisée par :

- une baisse de l'activité économique,
- un effondrement de la valeur ajoutée,
- des charges d'exploitation de moins en moins maîtrisées,
- un outil de production disproportionné par rapport à l'activité économique,
- des besoins en fonds de roulement qui ne sont plus maîtrisés (passant de 3 mois en 2004 à 8 mois en 2006).

Pour retrouver son équilibre, l'ENIE se devait d'engager des mesures structurelles fortes telles que:

- restaurer ses taux de profits qui sont négatifs, par une augmentation des parts de marché, ainsi que par le suivi d'une meilleure maîtrise des charges d'exploitation, en particulier les frais de personnel et les dotations aux amortissements ;
- améliorer la vitesse de rotation des capitaux en réduisant de façon drastique le poids des actifs immobilisés, ainsi qu'en instituant une meilleure gestion des besoins en fonds de roulement.

Elle devait, dans une première étape, atteindre son point mort en faisant jouer l'effet volume ; pour, dans une seconde étape, le dépasser en restructurant son outil de production pour abaisser la courbe des charges de structure ; et se situer en deçà de l'indice de prélèvement (frais fixes/Chiffre d'affaires) de 40% qui demeure élevé.

C- Au plan stratégique

L'ENIE intervient dans un marché essentiellement de renouvellement (et du multi-équipements) caractérisé par une croissance relativement faible et une concurrence très forte ayant pour corollaire une forte pression à la baisse sur les prix.

Le marché de l'électronique grand public se caractérise par une multiplication des concurrents assembleurs et importateurs.

Ces concurrents s'approvisionnent essentiellement en Chine. Il s'agit d'un marché très ouvert avec une multitude d'offres sous différentes formes (fabrication locale de SKD et CKD, importations de marques des principaux fabricants étrangers, représentation exclusive, concessionnaires ...).

L'offre est pléthorique. L'on recense une centaine de marques différentes. La faiblesse des barrières à l'entrée conduit à une multiplication des acteurs dans la fabrication des téléviseurs.

Parmi les marques, disponibles en Algérie, équivalentes à celles d'ENIE en termes de qualité, on peut citer :

SAMSUNG, LG ES SALEM, GOLDSTAR, JVC, TOSHIBA, GRUNDIG, PHILIPS, SONY, LEXUS, CRISTOR, CONDOR, GOLDVISION, CHEROKEE, CONTINENTAL, VARCO, SAMSTAR, TELESTAR, MIYOTA, GRAND, AKAI, COBRA, IBOX, HAIRUN, STEAM, CEBUX, AKIRA, IRIS, STAR, KONKA, GOLDSAT, ELECTROLUX, SONASHI, GOLDWAY, CENTURY, HISENSE, FRIGOR.

L'examen des stratégies des concurrents montre qu'ils ont, dans leur majorité :

- pénétré le marché grâce à des alliances ou partenariats commerciaux avec des groupes étrangers de renommée mondiale. Aujourd'hui, ces alliances se nouent particulièrement avec des groupes asiatiques ;
- élargi leurs gammes aux produits blancs, produits vidéo (VCD), récepteurs satellites afin de générer des ressources supplémentaires et surtout augmenter leur notoriété. Ces produits, une fois adoptés par le consommateur, ont joué comme produits d'appel pour le téléviseur ;
- amélioré leur service après-vente par le recours systématique à l'échange standard et l'augmentation de la période de garantie ;
- élargi leur réseau de distribution avec des avantages tels que le crédit à la consommation, la vente en dépôt ou la ristourne ;
- amélioré le design et le look de leur showroom.

Cette stratégie permet à aux concurrents de l'ENIE (en sus des prix bas à l'achat) de ventiler leurs charges sur l'ensemble de leurs gammes et surtout de dégager des marges de manœuvre importantes en termes de prix de vente.

L'ENIE fait donc face à une forte concurrence industrielle et commerciale sur un marché caractérisé par une surabondance de l'offre.

D- Au plan commercial

La fonction commerciale est prise en charge par une direction centrale qui a pour missions principales d'assurer pour le compte de l'entreprise, le marketing, la distribution et le service après-vente des produits relatifs à l'activité électronique grand publique (EGP) et de veiller à l'harmonisation des politiques et procédures commerciales et à l'unicité du label et de l'image de marque de l'ENIE vis-à-vis de ses marchés. Elle est organisée en cinq directions :

- ✓ direction des approvisionnements, transit et dédouanement ;
- ✓ direction des ventes en gros ;
- ✓ direction maintenance et étalonnage des équipements électroniques ;
- ✓ direction du marketing ;
- ✓ direction des ventes et service après-vente qui comprend quatre unités commerciales régionales, une douzaine de show-rooms et une quarantaine d'ateliers (pour services après ventes).

L'analyse de la clientèle fait ressortir que l'ENIE vend à trois types de clients :

- ✓ Les grossistes qui sont directement gérés par le siège (direction des ventes en gros) et qui vont ensuite s'approvisionner en produits finis au niveau des unités commerciales (composante représentant deux tiers des ventes de l'ENIE) ;
- ✓ les détaillants qui s'adressent directement aux unités commerciales régionales ;
- ✓ les coopératives.

Les statistiques de ventes annuelles permettent de distinguer précisément la part des gros clients et plusieurs indices montrent que le turn-over est assez important d'une année à l'autre (perte de clients et arrivées de nouveaux clients).

Si, avant 2004, l'ENIE comptait, en moyenne, une quinzaine de clients fidèles, durant les dix dernières années, elle est devenue dépendante de quelques gros clients.

La politique de distribution sur le marché algérien reste peu développée et ne suit pas encore les tendances de consommation modernes (magasins des chaînes de distribution spécialisés, hypermarchés...). Le système de distribution est caractérisé par le circuit traditionnel passant par des grossistes et des revendeurs multimarques sur les marchés dans tout le pays. Ainsi, les ménages achètent le plus souvent encore dans les magasins de détail représentant plusieurs marques mais depuis peu, on observe de plus en plus les grandes marques disposant de salle d'exposition (showroom) où les clients peuvent non seulement voir les produits de l'entreprise, mais également les acheter.

En matière de politique marketing, le mix-produit offert par ENIE est constitué de cinq (5) segments (ou gammes) et se décline selon plusieurs produits qui interviennent différemment dans la formation du chiffre d'affaires.

Le prix matérialise la valeur du produit c'est à dire le jugement que le consommateur porte sur le produit et détermine le volume des ventes et le taux de profit. Il constitue aussi un facteur de communication puissant sur la qualité produite et de ce fait intervient comme argument concurrentiel efficace. Sur ce plan, les autres opérateurs affichent de «meilleurs scores» leur permettant de mieux positionner leurs produits. Les prix pratiqués par l'ENIE sont supérieurs à ceux de la concurrence (de plus de 20% selon la direction de l'ENIE) malgré le fait des baisses successives sur une grande partie de la gamme. Les pratiques commerciales exercées par la majorité des concurrents de l'ENIE (défaut de facturation, facilités de paiement...) leur permettent de la devancer.

E- Au plan des forces, faiblesses, opportunités et risques

L'analyse des principaux éléments ci-dessus présentés peut être traduite sous forme de forces et de faiblesses avec les opportunités et les risques liés à l'activité de l'ENIE (analyse SWOT).

a- les forces

- l'accès au marché algérien de la TV et par extension à celui de l'électronique grand public grâce à un réseau de distribution et de service après-vente couvrant l'ensemble du territoire ;
- une gamme complète de modèles de télévision avec des appareils qui ont une réputation de robustesse et de fiabilité ;

- une marque (ENIE) qui bénéficie, encore d'une certaine notoriété ;
- un atelier d'assemblage-montage opérationnel au sein d'un complexe industriel offrant de larges capacités d'extension.

b- les faiblesses

- une situation financière de quasi-faillite sans une restructuration financière massive ;
- un sureffectif caractérisé par une insuffisance de qualification du personnel et de l'encadrement et une absence de formation ;
- une absence de maîtrise du réseau de distribution fondé sur un nombre réduit de grossistes ; d'où une détérioration continue des parts de marché ;
- un outil de production obsolète nécessitant une mise à niveau qui n'est engagée qu'en 2013 ;
- une forte dépendance pour les achats de kits parallèlement à une absence de transfert technologique.

c- les opportunités

- ✓ des marges de réduction de coûts importantes par une mise à niveau des équipements et des ressources humaines ;
- ✓ une croissance, en volume, du marché algérien pour les produits de l'ENIE ;
- ✓ une possibilité de valoriser le circuit de distribution et de service après ventes de l'ENIE avec l'apport d'autres produits EGP ;
- ✓ une possibilité d'améliorer la productivité de l'outil de production par l'automatisation de certains postes.

d- Les risques

- une lenteur dans les prises de décisions de mises à niveau technologiques et des ressources humaines se traduisant par des écarts de plus en plus importants par rapport aux concurrents de l'ENIE ;
- une poursuite de la baisse des prix de marché pour les produits de l'ENIE ;
- une baisse, à terme, de la protection douanière pour les produits importés concurrents de ceux de l'ENIE ; réduisant l'intérêt de l'assemblage en Algérie ;
- une perte de clients grossistes ;
- une montée en puissance des fabricants algériens de TV qui viennent de mettre en place de nouvelles unités d'assemblage en partenariat avec de grands groupes de l'EGP.

Sous-section 2: Les programmes de mise à niveau de l'ENIE

A- La première ébauche de mise à niveau de l'ENIE

Pour répondre aux préoccupations ci-dessus évoquées, un premier programme de mise à niveau est décidé en 2007 par la concrétisation d'investissements pour un montant de 827 millions DA. Ce programme d'investissements a concerné :

- l'automatisation de l'assemblage électronique ;
- l'acquisition d'une ligne d'assemblage final ;
- l'acquisition d'outillages, de pièces de rechange ;
- les différentes mises en route ;
- le remplacement des presses existantes ;
- l'acquisition de presses pour injection plastique ;
- l'aménagement d'infrastructures (salle propre et climatisée pour équipements).

Ces investissements de 827 Millions DA, hors modifications de structures des ateliers, représentaient une charge, par appareil de télévision produit, égale, au minimum, au coût de la main-d'œuvre (entre 10 et 15% du coût de l'appareil). De tels équipements devaient fonctionner en trois équipes; d'où la nécessité de rechercher des machines complémentaires. Les investissements d'automatisation correspondaient aussi, à la fin des années 2010, à un saut technologique important pour l'ENIE. Ce saut technologique réclamait une mise à niveau technique importante à longs délais de mise en œuvre. Pour ces investissements d'automatisation, deux scénarios alternatifs se présentaient alors :

- ✓ soit approvisionner des PCB déjà peuplés de composants de surfaces et de composants axiaux. Une étude comparative objective des coûts validée par des experts devait servir de base à la prise de décision. Selon une étude de l'ENIE, ce nouveau mode de production allait avoir pour conséquence d'augmenter le coût d'achat des kits et d'entraîner une diminution du plan de charge au niveau de l'atelier d'assemblage. Un gain moyen par carte électronique était attendu ce qui devait représenter une réduction de 7 à 8 % sur le prix de revient d'un téléviseur. Des études technico-économiques ont été réalisées et validées au niveau de la banque; cependant, compte tenu de la situation financière de l'entreprise, l'ENIE n'a pas pu obtenir le financement nécessaire pour cet investissement.

- ✓ Soit, passer par une étape intermédiaire avec un investissement d'équipements simples d'occasion pour un montant modéré. Ce scénario est souvent pratiqué pour permettre la formation technique du personnel et permettre une internalisation progressive du transfert de technologie et des implications induites au niveau de l'organisation du système de production à travers le passage par une étape intermédiaire. Cette démarche n'a pas été retenue par l'ENIE qui préfère opter pour le passage direct à l'insertion numérique.

Par ailleurs, les investissements de plasturgie ne sont pas dans le cœur du métier électronique de l'ENIE. Il convient donc de valider leur justification économique sachant que le coût des moules peut représenter non seulement une charge significative pour le produit, mais aussi un risque lorsque le design n'est pas bien accepté par le marché. A l'ENIE, la décision d'acquisition des moules est prise eu égard à des considérations financières et marketing. Des études réalisées par l'ENIE, confirmées par le lancement de préséries industrielles, font ressortir que le choix d'une fabrication interne par rapport à un achat est justifié en particulier pour la production de pièces plastiques techniques de grande dimension.

En outre, l'organisation technique est basée sur un ensemble de procédures qui régissent le travail des services (qualité, achats, maintenance, logistique, stocks....) et leurs interrelations. Ces procédures sont en place depuis plusieurs années et sont appliquées consciencieusement par les personnels. Parmi les conséquences, il faut signaler le sureffectif significatif.

L'ENIE a décidé, dans le cadre du plan de redressement interne, de lancer un programme de réorganisation couplé à un programme de réduction d'effectif notamment par la mise en place d'un volet social (programme de préretraites et de redéploiement des effectifs). Ce type d'organisation est loin de celles actuellement développées par les industries de l'électronique grand public.

B- Le programme de développement et de mise à niveau de l'ENIE

C'est à la fin de la décennie 2010 qu'un véritable programme de mise à niveau et de développement des activités de l'ENIE est mis en œuvre et ce pour lui permettre de renforcer sa compétitivité et son taux d'intégration qui ont connu un important recul.

En effet, depuis le début de la décennie 2010, les activités de l'ENIE se limitent de plus en plus à un seul produit grand public qui est le téléviseur et le privé en prend une part de plus en plus importante.

Dans le domaine des produits bruns, il s'agit essentiellement d'une industrie de montage réalisant quelques opérations d'assemblage de cartes électroniques et intégrant les parties plastiques telles que le coffret du téléviseur, le polystyrène, l'emballage,... Le marché est aujourd'hui dominé par des marques internationales représentées par des opérateurs nationaux.

Comme déjà signalé, l'ENIE a été configurée initialement comme une entreprise intégrée de fabrication et de commercialisation de produits électroniques grands publics et professionnels. L'obsolescence technologique et l'absence d'investissements ont contraint l'entreprise à réduire ses activités à l'assemblage et la commercialisation de téléviseurs qui consiste en :

- ✓ l'importation de Kits en CKD avec composants conventionnels,
- ✓ l'insertion manuelle de certains composants et montage de produits sur des chaînes d'assemblage vétustes,
- ✓ l'intégration des pièces plastiques, du polystyrène expansé et du carton d'emballage,
- ✓ la commercialisation des produits fabriqués.

Afin de dépasser cette situation qui n'est pas viable pour l'ENIE, il est retenu un plan de développement et de mise à niveau des activités de cette entreprise.

I- Stratégie de développement et de mise à niveau de l'ENIE

La stratégie retenue par l'entreprise ENIE, dans le cadre de sa mise à niveau, porte principalement sur le développement des activités d'intégration suivantes :

- les services de développement de solutions électroniques pour les besoins de l'industrie,
- les services d'étalonnage, de calibration d'équipements et maintenance de cartes électroniques,
- le développement, la production et la commercialisation de produits électroniques tels que les produits finis, en particulier dans les domaines des produits bruns et des produits gris ; les produits destinés à la télécommunication; les sous-ensembles électroniques, en particulier les cartes électroniques et les faisceaux de câbles; et les composants (circuits imprimés),

- le développement d'applications énergétiques en photovoltaïque,
- les solutions d'affichage LED et de signalisation,
- les solutions de télésurveillance et de sécurité,
- la notoriété de la marque ENIE et ses parts de marché.

L'activité téléviseur se situe au carrefour des autres activités retenues (cartes électroniques, monitors, ...). Elle en constitue, même, le premier client.

Les investissements prévus pour les activités à développer prennent en charge la mise à niveau de la production des téléviseurs. Le téléviseur constitue un vecteur important qui tire la recherche et développement dans le domaine de l'électronique (imagerie, traitement de signal, composants électroniques et plastiques,...). L'ENIE dispose d'un savoir-faire avéré dans le domaine (industriel et commercial) qui, moyennant une mise à niveau, permettra de capter la demande de sous-traitance (OEM).

La stratégie de l'ENIE fait ressortir que l'option de son retrait du domaine du grand public (fortement envisagée par les pouvoirs publics qui en sont les actionnaires) ne profitera pas nécessairement aux producteurs locaux, et risque, au contraire, de se faire, à l'avantage des importateurs de produits finis. Le maintien de l'activité fabrication et commercialisation des produits électroniques grand public est, par ailleurs, nécessaire pour permettre à l'ENIE de maintenir un niveau de chiffre d'affaires acquis; à compléter par celui des autres activités en projets ; le tout visant une mise à niveau d'ensemble de l'entreprise. L'investissement prévu pour l'activité cartes électroniques s'adapte totalement pour la fabrication de semi-produits (cartes électroniques) qui entrent dans les différents produits finis (dont les téléviseurs LCD, LED, audio et vidéo). A ce titre, il est prévu, pour la diversification de la gamme et l'amélioration du chiffre d'affaire, de produire les TV LCD, TV LCD 3D, TV LED, monitors, DVD, home cinéma, démodulateur HD, lecteur blue ray, démodulateur NT.

II- Activités futures de l'ENIE

Sur la base du plan de développement retenu pour l'entreprise ENIE, il est projeté d'activer, à partir de 2015, dans les différents domaines suivants :

- activité des produits bruns,
- activité des cartes électroniques,
- activité des produits gris (informatique),
- activité photovoltaïque,

- activité étalonnage, calibration des équipements et maintenance électronique,
- activité système de télésurveillance et sécurité,
- activité signalisation routière et solutions d'affichage à LED,
- activité faisceaux de câbles.

L'ensemble de ces activités ont une relation directe ou indirecte avec la mise à niveau de l'entreprise ENIE. Il s'agit, en effet, de soit mettre à niveau l'activité elle-même de fabrication du téléviseur; soit, mettre à niveau l'usine dans son ensemble en procédant à des investissements d'intégration et des actions de formation; comme détaillé ci-après.

1)- Activité des produits bruns

Ce sont les TV CRT, LCD, LED, moniteurs, lecteurs DVD, home cinéma. Le maintien de cette activité est justifié par :

- La notoriété de la marque ENIE et ses parts de marché ;
- L'activité téléviseur se situe au carrefour des autres activités retenues (cartes électroniques, moniteurs, ...). Elle en constitue, même, le premier client ;
- Les investissements prévus pour les activités à développer prennent en charge la production des téléviseurs ;
- Le téléviseur constitue un vecteur important qui tire la R&D dans le domaine de l'électronique (imagerie, traitement de signal, composants électroniques et plastiques) ;
- Un savoir-faire avéré dans le domaine (industriel et commercial) qui permettra de capter la demande de sous-traitance (OEM).

2)- Activité des cartes électroniques

Les cartes électroniques sont des sous-ensembles destinés à tous les produits électroniques (industries automobile et aéronautique, électronique professionnelle et grand public ...). L'ENIE dispose d'un savoir-faire dans le domaine. La fabrication des cartes électroniques servira à couvrir les besoins de l'entreprise ALFATRON, filiale de l'ENIE, et des tiers. Les cartes électroniques entrent aussi dans les différents produits électroniques tels que les téléviseurs LCD, LED, Audio et Vidéo.

3)- Activité des produits gris (informatique)

Cette activité fait partie des métiers de base de l'entreprise ENIE à travers sa filiale ALFATRON. Celle-ci dispose d'un savoir-faire nécessitant, cependant, une mise à niveau. Cette activité porte sur les PC de bureau, PC portables, serveurs, modem... La mise en place de capacités de production nationales adéquates, permettra de répondre aux besoins du marché national (programmes gouvernementaux) pour le matériel informatique sans recours systématique à l'importation de produits finis (PC de bureau, portable, serveurs, périphériques,...).

4)- Activité photovoltaïque

Cette activité porte sur la fabrication de panneaux photovoltaïques, de solutions énergétiques à base de photovoltaïques ... L'activité photovoltaïque est encouragée par la disponibilité d'un gisement solaire des plus élevés au monde (60 fois celle de l'Europe). Le territoire national recèle un potentiel important d'ensoleillement : 3.900 heures au Sud et 2.600 heures au Nord. L'Algérie voudrait porter la part de l'énergie solaire dans la production d'électricité à un niveau appréciable. L'ampleur du marché permettrait à l'ENIE d'ambitionner, avec son savoir-faire, de se positionner comme un des acteurs importants dans ce domaine. La stratégie de développement retenue par l'ENIE pour cette activité, se décline en deux phases :

- ✓ Une première phase qui consiste en l'encapsulation des panneaux photovoltaïques,
- ✓ Une deuxième phase qui consiste en la fabrication de cellules photovoltaïques pour fournir l'ensemble des utilisateurs nationaux. Cette phase nécessite un partenariat technologique et industriel avec un leader dans le domaine.

5)- Activité étalonnage, calibration des équipements et maintenance électronique

Cette activité permet la prise en charge de la maintenance et de l'étalonnage des équipements électroniques professionnels et grand public au niveau national. Elle permet de répondre aux besoins, en matière de maintenance et calibration des équipements électroniques, des entreprises, des universités, des centres de formation, des institutions publiques, des structures de santé... La maintenance et l'étalonnage touchent les domaines de la mesure, de la radiocommunication, de l'industriel, du médical....

6)- Système de télésurveillance et sécurité

Cette activité permet de répondre à un marché en plein expansion. La demande potentielle concerne les institutions et organismes publics, les entreprises, les établissements financiers, les ports et les aéroports, les corps constitués, les particuliers... Plusieurs sous-ensembles (serveur, micro-ordinateur, monitor, câblage réseau) de la solution de télésurveillance et de sécurité seront produits par l'entreprise. Les autres sous-ensembles telle que la caméra seront produits dans une première phase en format SKD.

7)- Activité signalisation routière et solutions d'affichage à LED

Cette activité concerne un marché nouveau. L'ENIE ambitionne de se placer en précurseur dans l'activité signalisation routière et solutions d'affichage à LED.

8)- Activité faisceaux de câbles

Les produits de cette activité, à fort potentiel de création d'emplois, sont destinés aux industries de l'aéronautique, de l'automobile, de l'électronique. L'activité de sous-traitance nécessitant impérativement un partenariat. Les projets relatifs au circuit imprimé, aux systèmes de télésurveillance et sécurité, à la signalisation routière et aux solutions d'affichage à LED ne sont concernés, dans un premier temps, que par des études de faisabilité englobant les études de marché, d'engineering, de recherche de partenariats.

SECTION IV : IMPACT DE LA MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ENIE SUR SA COMPETITIVITE ET RECOMMANDATIONS

Les programmes de mise à niveau de l'entreprise ENIE, notamment celui engagé en 2010, auraient dû assurer à cette entreprise publique des niveaux de compétitivité lui permettant d'afficher, sur le marché local, des positions fortes par rapport à ses concurrents et de placer ses produits sur les marchés internationaux.

En réalité, la situation économique et financière de l'entreprise ENIE s'est détériorée, par rapport à ce qu'elle était en 2012, comme le fait ressortir l'analyse des comptes sociaux de l'exercice 2015 dont les principaux agrégats sont comme suit :

Tableau n° 09 : Principaux agrégats de gestion 2015 et évolutions par rapport à 2012
(2012 : année d'intensification des investissements)

Agrégats de gestion	Réalisations 2015	Evolutions par rapport à 2012
Chiffre d'affaires	1 794 millions DA	en régression de 30%
Valeur ajoutée	303 millions DA	en régression de 65%
Résultat net d'exploitation	- 681 millions DA	en régression de 1550%

Source : comptes sociaux de l'ENIE

Cette situation trouve son explication dans ce qui a été développé dans la section traitant des conclusions et perspectives relatives à la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne; à savoir :

- l'absence d'une démarche claire et scientifique en matière de mise à niveau de l'entreprise ENIE, précédée d'un diagnostic précis, car ne disposant pas des compétences et qualifications requises à cet effet ;
- l'absence d'une étude du marché et de l'évolution des capacités et des investissements des concurrents car ne disposant pas de cellule de veille et d'intelligence économique ;
- l'absence d'une politique de formation pour la mise à niveau des ressources humaines, en général; en vue de les adapter au nouveau contexte. Les actions de formation concrétisées ont concerné le seul personnel destiné aux nouveaux

équipements acquis; ce qui se traduit par des décalages et donc des difficultés d'intégration ;

- l'insuffisance en matière de management en raison de différents facteurs liés aux types et niveaux de rémunération, à des préjugés historiques (pénalisation des actes de gestion, par exemple)...
- l'environnement de l'entreprise ENIE (forte concurrence déloyale).

Ce quatrième chapitre, consacré au cas pratique de mise à niveau d'une entreprise publique économique algérienne, complète avec le troisième, réservé à la pratique de la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne, la deuxième partie qui a traité des aspects pratiques de notre étude.

Cette deuxième partie de notre étude a fait ressortir les tentatives de mise à niveau de l'entreprise économique algérienne (publique, privée, PME) ; en présentant et analysant l'historique des réformes introduites, les stratégies adoptées, les démarches engagées en matière de mise à niveau ; ainsi que leur évaluation et leur impact sur la compétitivité des entreprises économiques algériennes.

Nos appréciations relatives au cas pratique traité ne peuvent se dissocier de celles présentées dans le troisième chapitre relatif à la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne avec les particularités du secteur public. La spécificité de l'entreprise ENIE provient du fait qu'elle se situe dans un segment d'activités caractérisé par une forte concurrence tant par les produits localement «fabriqués» que par ceux importés.

Aussi, au vu des expériences présentées pour ce type d'activités, caractérisées par une forte concurrence, il nous paraît nécessaire d'envisager, comme moyen de mise à niveau et de sauvegarde de l'ENIE, la concrétisation de partenariat(s) (avec le capital étranger et/ou privé national). Ce partenariat pourrait permettre à l'ENIE de bénéficier d'un apport en ressources financières (qui vont de plus en plus lui manquer dans la conjoncture actuelle), technologiques et managériales, tout en préservant son objectif de réhabilitation de l'outil et de modernisation des techniques de management et de gestion générale pour atteindre son efficience économique.

CONCLUSION GENERALE

La tendance vers la généralisation de l'économie de marché imposée par la mondialisation se traduit de plus en plus par le renforcement de la concurrence internationale; ce qui exige de l'entreprise économique algérienne d'être compétitive. Cela nécessite sa mise à niveau.

La mise à niveau de l'entreprise est à l'origine du développement de plusieurs pays. Elle a aussi permis à des entreprises algériennes de se redresser et de devenir compétitives ; comme présenté dans cette thèse.

La mise à niveau est donc impérative pour l'entreprise algérienne, pour lui assurer la compétitivité nécessaire sans quoi elle verra ses activités disparaître.

La mise à niveau d'une entreprise économique peut être concrétisée par différentes formules déjà expérimentées tant au plan national qu'international telles que les mesures internes, le partenariat public-privé et le partenariat international.

La mise à niveau de l'entreprise économique par le recours aux mesures internes a, pendant longtemps, été expérimentée en Algérie mais les résultats escomptés ne sont pas toujours obtenus.

L'absence d'un véritable contrôle de l'ouverture de l'économie nationale sur le marché international afin d'atténuer les effets de la mondialisation ; d'une part, et d'une stratégie industrielle clairement définie basée sur une politique de formation de la ressource humaine ; d'autre part, sont, en grande partie à l'origine de la non réussite des programmes de mise à niveau engagés tant pour les entreprises publiques que pour les petites et moyennes entreprises.

L'absence d'un management moderne ; notamment au niveau de l'entreprise publique économique a contribué à aggraver cette situation.

L'appel au partenariat national public-privé se présente aussi comme une solution à la mise à niveau de l'entreprise économique. Elle doit obéir, cependant, à certains préalables de complémentarité. Chacun des associés dans ce cadre doit disposer de ce qui manque à l'autre. Ces conditions de base sont indispensables à la conception et surtout la réussite de ce type d'association. Généralement, c'est l'argent pour l'un et le savoir-faire pour l'autre.

En pratique, comme nous l'avons présenté dans cette thèse, l'entreprise algérienne affiche des niveaux de technologie et de management qui ne permettent pas toujours à la société à naître d'un tel partenariat de se hisser aux standards internationaux et de se placer à l'abri des effets néfastes de la concurrence internationale. C'est ce qui explique les cas rares d'un tel partenariat (public-privé) en Algérie.

La conception et concrétisation d'un partenariat micro-économique international est l'autre solution de mise à niveau d'une entreprise économique surtout dans les cas de non maîtrise de la technologie, de fabrication d'un produit qui est soumis à une rude concurrence internationale ou d'importation, en totalité ou en grande partie, d'un produit.

Des exemples de partenariats micro-économiques concrétisés, dans ce cadre, en Algérie et à l'étranger, sont présentés dans cette étude. Localement, ces exemples concernent les domaines des industries lourdes, des produits alimentaires et des médicaments. Si pour certains (cas des produits laitiers Danone-Djurdjura) c'est la réussite, pour d'autres c'est plutôt sans effet positif durable (cas du complexe El-Hadjar).

Les conditions de la réussite de ce type de partenariat sont développées dans cette thèse.

Pour répondre à la problématique de la compétitivité de l'entreprise économique algérienne, au vu des expériences présentées dans cette thèse, la solution du partenariat micro-économique devrait être, à notre sens, engagée, au niveau de chaque secteur d'activité. Ceci aurait un effet d'entraînement sur la mise à niveau des autres activités du même secteur.

En effet, la recherche de compétitivité dans une branche où il y a eu introduction et réussite d'un partenariat micro-économique, se traduit nécessairement par une mise à niveau systématique des activités des autres opérateurs. Ceci offre aussi des opportunités d'investissements directs étrangers encouragés par l'existence d'un marché régulier et compétitif. Des substitutions aux importations du ou des produit(s) concerné(s) peuvent en découler; voire même des exportations.

Les conclusions présentées dans cette étude et obtenues avec l'aide des outils des sciences économiques et de gestion (macroéconomie, économie industrielle, analyse économique et gestion) après une analyse approfondie des théories et études disponibles; d'une part, et des expériences internationales; d'autre part, montrent l'impact positif de la mise à niveau de l'entreprise économique sur sa compétitivité, en particulier; et sur la croissance macroéconomique, en général.

Ces conclusions devraient aider à mieux prendre en compte les effets positifs de la mise à niveau de l'entreprise économique sur sa compétitivité, face à ses concurrents dans le cadre de la mondialisation, et partant sur le développement de l'économie nationale.

D'un point de vue strictement économique, il convient donc de favoriser l'émergence d'une culture large de mise à niveau des entreprises économiques nationales pour que l'investissement dans ce domaine soit mis au service de la croissance économique de manière optimale.

La mise à niveau offre aux entreprises qui s'y engagent des mécanismes et un cadre propice d'amélioration de leurs facteurs clés de compétitivité.

Elle s'inscrit dans le cadre du développement d'une capacité interne de valorisation des ressources locales et l'opportunité pour ces entreprises d'atteindre les standards et exigences requis en matière de compétitivité.

Les innovations et augmentations de capacité des outils de production, les acquisitions de plates-formes technologiques, la mise en place de système de gestion moderne, le recrutement et la formation des ressources humaines et l'adoption de la démarche qualité sont aussi autant d'instruments qui boostent la compétitivité des entreprises.

S'il est certain que la mondialisation des marchés offre de nouvelles perspectives de développement économique, il n'en demeure pas moins qu'elle modifie en même temps la dimension concurrentielle de l'entreprise par la multiplication à la fois du nombre des acteurs, de leurs diversités et des types de contraintes dans un environnement caractérisé par des changements et des bouleversements continus.

L'entreprise algérienne, comme le montre le cas de l'ENIE, est entrée dans une ère de turbulences à laquelle elle doit faire face.

Ces turbulences sont dues en grande partie à la mondialisation et à la rapidité du développement tant technologique que des technologies de l'information et de la communication.

Aujourd'hui avec la circulation de l'information et les luttes sur le plan technologique, l'environnement est devenu hyper-dynamique.

Les options concurrentielles de l'entreprise ont changé. Ces changements sont tels que pour être compétitive, l'entreprise d'aujourd'hui ne doit plus se satisfaire d'une position concurrentielle aussi avantageuse soit elle, en voulant la maintenir à tout prix.

Ceci serait valable dans un environnement stable ou à évolution lente où l'objectif est d'acquérir un avantage durable ; or dans un environnement où les changements sont si rapides, aucun avantage n'est durable.

Par ailleurs, il faut situer l'approche globalement. Pour cela, Il devient indispensable de "confronter les expériences passées à la réalité actuelle ou encore d'apprécier l'efficacité d'institutions ou organisations construites sur une certaine vision de la mondialisation.

Une institution internationale et intergouvernementale comme le fonds monétaire International, fondée pour réguler les interdépendances entre les monnaies qui ne pouvaient qu'être nationales, est-elle, par exemple, adaptée à la stabilisation de marchés financiers mondiaux ? ¹.

Pour faire face à ces changements, l'entreprise est appelée à réagir suffisamment à l'avance en anticipant les changements de l'environnement.

Les changements rapides et la perturbation de l'environnement, en augmentant les menaces, entraînent inéluctablement la diminution ou même la disparition des capacités d'adaptation d'où la perte de parts de marché, car l'avance prise par la concurrence, n'est pas toujours facile à rattraper.

L'entreprise est donc, en plus de la nécessité de développer ses capacités d'adaptation, condamnée à anticiper le futur afin d'être un acteur à part entière des changements qui affectent son environnement.

Cette attitude permet d'éviter les menaces liées notamment aux retards technologiques et de saisir les opportunités afin de tirer au maximum profit de sa situation de "premier arrivé" sur le marché d'une nouvelle technologie ou à l'occasion d'une innovation.

La prise de risque est par conséquent indispensable, l'entreprise qui ne prend pas de risque court en fait et sans le savoir le plus grand des risques, c'est à dire celui de disparaître.

C'est ainsi que la gestion de ce risque dans le but de le réduire au maximum, passe par la maîtrise de l'information.

En effet la surveillance systématique de l'environnement permet le recueil de toute information pertinente devant renseigner sur son évolution future afin de pouvoir, non pas, seulement les prévoir, mais aussi les anticiper et agir en conséquence.

¹ SIROEN Jean Marc (2004), «L'international n'est pas le global » : pour un usage raisonné du concept de globalisation», Revue d'Economie Politique, p.682.

L'information se trouve alors au centre de la veille et l'intelligence économique qui sont de nouvelles fonctions à créer et/ou à développer au sein de l'entreprise.

Concernant l'Algérie, les évaluations de la mise en œuvre des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes font toutes ressortir des contraintes sérieuses qui ne permettent pas d'atteindre les objectifs visés en matière d'amélioration de leur compétitivité et la recommandation principale porte sur la nécessité de mettre à niveau l'environnement de l'entreprise pour permettre la promotion de ses capacités concurrentielles.

"Parmi les problèmes recensés à l'occasion de la mise en œuvre des programmes de mise à niveau, il y a, en plus de ceux induits par le financement, les contraintes liées à la multiplication des dispositifs. En effet, la coexistence de plusieurs programmes de mise à niveau sans coordination ni cohérence entre eux n'a pas manqué d'introduire des incompréhensions auprès des opérateurs du secteur industriel"¹.

"Partant de l'évaluation du dispositif de mise à niveau, qui a montré ses limites en termes de nombre d'entreprises qui ont réellement adhéré à ce programme, il est apparu nécessaire d'engager une réflexion sur une nouvelle approche susceptible d'assurer une gestion efficace de ce programme, dans le but d'améliorer les performances et la compétitivité d'un grand nombre d'entreprises industrielles"².

Nous retenons que dans le contexte d'un environnement international caractérisé par une globalisation de la concurrence et un processus rapide d'innovation des technologies et des produits, des analyses et des études stratégiques doivent être régulièrement menées afin de déterminer et d'actualiser les industries pour lesquelles le pays dispose d'atouts réels.

Après l'analyse des principaux enseignements découlant de certaines expériences d'ajustement et de restructuration industrielle aussi bien réussies que non, nous jugeons qu'il est indispensable de mettre en place un programme global de restructuration et de mise à niveau industrielle intégré et complémentaire aux programmes engagés.

¹ COLLOQUE INTERNATIONAL dans «l'entreprise et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des entreprises internationales». Mars 2009. Page 29

¹YOUCEFI, HADJAR, RAHOO dans «l'évaluation de la mise a niveau des PME en Algérie» Laboratoire POIDEX université de Mostaganem/mars 2013

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELMALKI Lahsen et MUNDLER Patrick : Economie du développement,
Edit. Hachette, Paris/1995
- ADAM J. : Guide du pré-diagnostic. EDPME, Alger/2007
- ADDA Jacques : La mondialisation de l'économie : genèse, Collection Repères.
Edit. La Découverte, Paris/2001, 4^{ème} édition
- ALAZARD C. et SEPARI S. : Contrôle de gestion. DECF, Dunod/2005
- ALAZARD C., SEPARI S. : Management et gestion des ressources humaines :
stratégies, acteurs et pratiques, DECF,
Edit. Dunod, Paris/2005
- ALTER N. : L'Innovation ordinaire. Edit. PUF, Paris/2000
- AMOKRANE Abdelaziz : La comptabilité des ressources humaines
- ANDPME (agence nationale de développement de la PME) : Guide méthodologique.
Alger/2008
- ANDPME : Bilan des actions du programme de mise à niveau. Rapport complet,
Alger/sept.2008
- ANDPME : Les événements réalisés par l'ANDPME à fin 2010, Alger/2011
- ANDPME : Le diagnostic et le plan de mise à niveau (programme national de mise
à niveau des PME/2013
- ANDREFF et HAYAB : Les priorités industrielles de la planification algériennes sont-
elles vraiment industrialisantes? revue Tiers monde, volume XIX,
n°76, PUF/1978
- ARDEBAT J.M : La mondialisation et l'emploi, coll. Repères.
Edit. La découverte, Paris/2002
- ARROUS Jean : Les théories de la croissance, La pensée économique
Contemporaine. Edit. Seuil, Paris/1999
- ARTUS Patrick (avec Marie-Paule Virard) : Globalisation, le pire est à venir
Edit. La Découverte, Paris/2008
- ARTUS Patrick : La théorie de croissance et des fluctuations. Edit. PUF, Paris/1993
- ARTUS Patrick : La résolution des crises dans les pays émergents.
Edit. Economica, Paris/2006

- ARTUS P. et VIRARD M.P. : Globalisation, le pire est à venir.
Edit. La Découverte, Paris/2008
- ATAMER T. et CALORI R. : Diagnostic et Décisions stratégiques.
Edit. Dunod, Paris/2006
- AUBERT J. : Stratégies d'entreprise. Edit. Liaisons, Paris/1995
- AVENIER M.J : Vers une gestion stratégique des ressources humaines.
Edit. d'Organisation. Paris/1988. P.32
- AZOUAOU L. : La politique de mise à niveau des PME/PMI algériennes : objectifs, bilan et perspectives; thèse de doctorat/2011
- AZOULAY G. : Les théories du développement, du rattrapage des retards à l'explosion des inégalités, coll. Didact économie, PUR/2002
- BACHY B. et HARACHE C. : Toute la fonction management.
Edit. DUNOD, Paris/2010
- BAK-SOO Kim : Stratégies d'industrialisation des nouveaux pays industriels et coopération économique Sud-Sud : Le cas de la Corée du sud,
Thèse de doctorat. IREP/UPMF, Grenoble/1987
- BARABEL M. et MEIER O. : La gestion internationale des ressources humaines.
Collection Management et Leadership. Edit. Dunod, Paris/2015
- BARABEL M. et MEIER O. : Les meilleures pratiques du management. Dunod/2010
- BARDELLI Pierre : Compétitivité, définitions et fondements
- BARRE R. : Economie politique, PUF-Thémis, 4e éd./1961
- BATSCH L. : Le diagnostic financier. Edit. Economica, Paris/2000
- BEAUJOLLIN-BELLET R. et SCHMIDT G. : Les restructurations d'entreprises.
La Découverte, Paris/2012.
- BELAIBOUD Mokhtar : Gestion stratégique de l'entreprise publique.
Edit. OPU, Alger/1986
- BENACHENHOU A. : les nouveaux investisseurs, Edit. ALPHA design, Alger/2006
- BENACHENHOU A. : les pays émergents, Edit. OPU, Alger/2013
- BENACHENHOU A. : Pour une meilleure croissance,
Edit. ALPHA design, Alger/2008
- BENACHENHOU Abdelatif : Formation du sous-développement. Edit. L'entreprise nationale de l'imprimerie commerciale, Alger/1978

- BENACHENHOU Abdelatif : Développement et coopération internationale.
Edit. OPU, Alger/1982
- BENACHENHOU Mourad : Réformes économiques : dette et démocratie.
Edit. Dar Ech'Rifa, Alger/1991
- BENBITOUR A. : Le programme d'ajustement structurel, revue de l'économie,
n° 34/juin 1996
- BENISSAD H. : Restructuration et Réformes Economiques (1979-1993),
Edit. OPU, Alger/1994
- BENISSAD H. : Economie du développement de l'Algérie. Edit. OPU, Alger/1979
- BENISSAD H. : Stratégie et expériences de développement. Edit. OPU, Alger/1985
- BENISSAD H. : L'ajustement structurel : objectifs et expériences.
Edit. Alim, Alger/1991
- BENISSAD H. : Algérie : restructurations et réformes 1979-1993.
Edit. OPU, Alger/1994
- BENNACEUR S. : Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la
rive sud de la méditerranée : cas de l'Algérie...Research
n° FEM31-05/2007
- BERLE A. et MEANS G. : «L'entreprise moderne et la propriété privée »/1932.
- BERTHOU A. et CROSET M. : Les ressorts de la compétitivité. Edit. La Découverte,
Paris/2011
- BESSION B. et POSSIN J-C. : Du renseignement à l'intelligence économique.
Edit. Dunod, Paris/2001 (2e édition)
- BESSION B. et POSSIN J-C. : Intelligence économique et économie de l'information.
Edit. DUNOD, Paris/2006 P.7
- BOIDIN M. et Gille P. : Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises
industrielles algériennes, EDPME, Alger/2006
- BOLLINGER D. & HOFSTEDE G. : Les différences culturelles dans le management.
Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?
Les éditions d'organisation/1987
- BOOTZ J.P., E. SCHENK et M. SONNTAG : La relation stratégie-ressources
Humaines en PME. Strasbourg /2010
- BOUCHET Michel-Henry : La globalisation : introduction à l'économie du nouveau
monde. Edit. Pearson Education, Paris/2005

- BOUDJENAH Yasmine : Algérie : Décomposition d'une industrie : La restructuration des entreprises (1980-2000) : l'Etat en question.
Edit. Le Harmattan, Paris/2002
- BOUGAULT H. et FILIPIAK E. : Les programmes de mise à niveau des entreprises, Tunis/2005
- BOUGHADOU A. : Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes.
MPMEA, Alger/Avril 2006
- BOUKHEZAR A. et CONSO P. : La gestion financière adaptée au contexte algérien.
Edit. OPU/Algérie et Bordas/Paris-1968
- BOUKRIF M. et MADAOUI M. : Les PME algériennes à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises. Edit. l'Harmattan, Paris/2010
- BOURAOUI N. : Perception des déterminants de la compétitivité de l'entreprise et stratégie de mise à niveau face au marché de l'union européenne, cas des PMI tunisiennes. Toulouse/2005
- BOUZIDI Abdelmadjid : Le secteur privé en Algérie. in Etudes du PNUD, Alger/1990
- BOYER R. : La mondialisation au-delà des mythes. Edit. La découverte, Paris/1997
- BOYER R. : Les mots et la réalité. In La mondialisation au-delà des mythes.
Edit. La découverte, Paris/2000
- BRASSEUL Jacques : Les nouveaux pays industriels. Edit. Collection Cursus,
Armand Collin, Paris/1993
- BRILMAN J. et HERARD J. : Les meilleures pratiques du management dans le contexte économique actuel. Collection Références
Edit. d'Organisation, Paris/2006
- BRILMAN J. et HERARD J. : Management concept et meilleures pratiques.
Collection Références Edit. d'Organisation, Paris/2011
- BRUTE DE REMUR Damien : Ce que intelligence économique veut dire intelligence.
Edit. D'Organisation, Paris/2006
- BUCHET Michel-Henry : La globalisation : introduction à l'économie du nouveau Monde. Edit. Pearson Education, Paris/2005
- CAMPINOS-DUBERNET M., Louis B. et Redor D. : Restructurations, nouvelles données, Editions de l'Industrie/2002
- CARAYON B. : Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale/2003
- CARDEBAT J-M : La mondialisation et l'emploi, coll. Repères,
Edit. La découverte/2002

CERDI H. Henri-F. : La politique de compétitivité dans le cadre de la mondialisation.
Université d'Auvergne/1997

CHALUS-SAUVANNET M.C : Intégration de la veille dans le système organisationnel
de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation?
La Revue des Sciences de Gestion, n° 218, Stratégie
Grenoble, France/2006

CHANDLER A. D. : «Stratégies et structures de l'entreprise ».
Les éditions d'Organisation. Paris/1972

CHERIET A. : Mondialisation et stratégies industrielles : cas de l'Algérie.
Thèse doctorat d'Etat en sciences économiques/2007

CHESNAIS F. : La Compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle,
Economica/1990

CHESNAIS François : La mondialisation du Capital. Edit. Syros, Paris/1997

COHEN E. : Analyse financière et développement financier. Edicef, Paris/1977

COLLANGE G. : La problématique de la mise à niveau, AfD – Rabat/octobre 2002

COLLETIS G. : Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse
Economique? Revue d'intelligence économique/mars 1997, n° 1.

COLLOQUE international : L'entreprise et la PME algérienne face au défi de la
mondialisation : enseignement des entreprises
internationales/2009

CORTES Olivier : Pays émergents...

COSTA N.: Veille et benchmarking. Edit. Marketing, Paris/2008

COTE M. : La Gestion stratégique d'entreprise. Edit. Gaétan Morin/ 1995

COURBIS R. : Compétitivité et croissance en économie concurrencée. Edit. Dunod,
Paris/1995

COURELET C. : Les industrialisations du tiers monde.
Edit. Syros/Alternatives, Paris/1990

CRESPY G. : Stratégies et compétitivité dans l'industrie mondiale.
Edit. Economica, Paris/1998

CROCE P., PEUCHLESTRAD G. et SCHMITT H. : Méthodologie du diagnostic
d'entreprise. Edit. l'Harmattan, Paris/2008

DAGUZAN J.-F. : De l'intelligence économique à la décision stratégique.
Edit. L'Harmattan, Paris/2004

DAHOUÏ M. L. et ABBASSI B. : Restructuration et mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique, ONUDI/ministère de l'industrie algérienne, Alger/2003

DARBELET M., IZARD L. et SCARRAMMUZZA M. : Notions fondamentales de management. Edit. Foucher, Vanves/2004

DE BERNIS D. Gérard : Industries industrialisantes et contenu d'une politique d'intégration régionale. Revue Economie Appliquée, Tome XIX, n°3-4, 1966.

DE BERNIS D. Gérard : Industries industrialisantes et options algériennes. Revue tiers monde, volume XII, n°47, 1971.

DEBONNEUIL M. et FONTAGNE L. : Compétitivité, conseil d'analyse. Edit. Economica, Paris/2003

DECRET législatif n° 93-12 du 05 octobre 1993 portant promotion des investissements

DEJOUX X C. : Les compétences au cœur de l'entreprise. Les Editions d'organisation /2001

DHAOUÏ M. L. : Restructuration, mise à niveau et compétitivité internationale, ONUDI/2002

DIAL : Performances commerciales, compétitivité et diversification des économies subsahariennes, 2001

DHAOUÏ M. L. : Restructuration, mise à niveau et compétitivité internationale, ONUDI/ 2002

DIETRICH O.A. et PIGEYRE F. : La Gestion des Ressources Humaines, Coll. Repères. Edit. La Découverte/2005

DOUIDAR Med : Les schémas de la reproduction et la méthodologie de la planification socialiste. Edit. SNED/Alger-1978 (2^{ème} édition)

DUFFAL Nathalie DUVA Isabelle : LA STRATEGIE DES PME/ 2005

EMLYON : La théorie du capital humain et le gouvernement d'entreprise /2005

FARASTIER D. : La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise. Revue française de gestion, Paris/1995

FAYOL H. : Administration industrielle et générale ((1^{re} éd. 1916).Dunod/1970

FAYOL H. : Administration industrielle et générale (1^{re} éd. 1916). Dunod/1999

FILLEAU M.-G. et MARQUES-RIPOUEL C. : Les Théories de l'organisation de l'entreprise, Ellipses /1999

GELINIER O. : Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes.
Edit. Hommes et technique/1986

GERVAIS M. : Contrôle de gestion. Edit. Economica, Paris/2005

GERVAIS M. : Stratégie de l'entreprise. Edit. Economica, Paris/1995

GHERTMAN M. : Stratégie de l'entreprise : Théories et actions.
Edit. Economica, Paris/2004

GLAIS M. : Economie industrielle. Les Stratégies concurrentielles des firmes.
Edit. Litec, Paris/992

GODIN B. : «Pour une sociologie de la statistique sur la science et l'innovation».
Institut National de la Recherche Scientifique, Québec/2004 P. 26

GOUILLARD F. : Stratégie pour une entreprise compétitive.
Edit. Economica, Paris/1993

GRAPIN M. et JOSSERAND E. : Réussir son tableau de bord prospectif.
Edit. EMR/mars 2003

GRELLET G. : Les politiques économiques des pays du sud. Edit. PUF, Paris/1994

GRIFFIN K. : Stratégies de développement. Edit. Economica, Paris/ 1989

GUECHI D. E. : Mondialisation, Ajustement structurel et développement...
Université Ferhat Abbas, Sétif/1999

GUELLEC D. et RALLE P. : Les nouvelles théories de la croissance endogène.
Edit. Collection Repères, La Découverte, Paris/2003

GUILHON Alice : L'intelligence économique dans la PME. Visions éparses,
paradoxes et manifestations. L'Harmattan, Paris/2004.

HART B.L.J. : Les systèmes dynamiques de gestion. Edit. INGPCG Paris/1968

HEDIR M. : L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC. Edit. ANEP, Alger/2003

HELFER JP et KALIKA : Management : stratégie et organisation. Edit. Vuibert/ 2006

HOCHRAICH D. : Mondialisation contre développement : le cas des pays asiatiques.
Edit. Syllepse, Paris/2002

HUGON P. : Economie politique internationale et mondialisation.
Série Economie de poche, Economica, paris/1997

IGALENS J. et ROUSSEL P. : Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines. Edit. Economica, Paris/1998

INGHAM M. : Management stratégique et compétitivité.
Edit. DeBoeck Université, Paris/995

ISABELLE et MORIN Paul : politique générale et stratégie d'entreprise.

JAKOBIAK François : L'intelligence économique en pratique.
Edit. d'Organisation, Paris/1998

JAKOBIAK François : L'intelligence économique. La comprendre, l'implanter, l'utiliser. Edit. d'Organisation, Paris/2006.

JANIN Lionel : Concurrence et régulation : mise en œuvre et effets de politiques publiques en France.

JARNIOU P. : L'entreprise comme système politique PUF-Paris/1981 ;

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. : La petite entreprise. Edit. Vuibert gestion /1988

KAPLAN R. et NORTON D. : Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation, Paris/1998

KAPLAN R. et NORTON D. : Comment utiliser le tableau de bord prospectif.
Les Éditions d'Organisation, Paris/2001

KERVILER Isabelle : La compétitivité : enjeux d'un nouveau modèle de développement. Ed. des journaux officiels (doc. française)/2011

KHELIFATI N. : Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise.
Edit. Berti/1994

KOENIG G. : Management stratégique. Edit. Nathan. Paris/1990

LACHAAL L. : La compétitivité : concepts définitions et applications.
INRAT, Tunis/2005

LAMIRI A. : La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes.
Revue des sciences commerciales et de gestion. ESC Alger/ N°02, 2003

LAMIRI A. : Management de l'information, redressement et mise à niveau des Entreprises. Edit. OPU, Alger/2003

Lamiri A. : Mise à niveau et GRH : expériences des PME/PMI Algériennes.
Edit. OPU, Alger/2002

LANDY Frédéric et GHANDHURI Basudeb : De la mondialisation au développement local en Inde

LESCA H. : Avantage compétitif et veille stratégique. Edit. Management et société, Paris/2004

LEROY F. : Les Stratégies d'entreprises. Edit. Dunod, Paris/2001

LEVRATTO Nadine : Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude ?

LOI n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant orientation sur la promotion de la PME

MADAOUI M., GILLET A. : Crise et mutations du modèle de développement algérien revue travail et emploi, Janvier-mars/2005

MAKUNZA Kéké Edgard : Les entreprises de survie et le développement de certains Pays africains : Le cas de la République Démocratique du Congo/2004.

MANADER M. : Expertise relative à la mise à niveau des entreprises algériennes, accompagnement du ministère de l'industrie/2004

MAOUCHE Ahmed : Nécessité et planification d'un partenariat micro-économique Face à la mondialisation. Mémoire de magister. Alger/2010

MARCHESNAY M. : Management stratégique. Edit. De l'ADREG/2004

MARCHESNAY M. et FOURCADE C. : Gestion de la PME-PMI. Edit. NATHAN/1998

MARIESSE S. et FILIPIAK E. : Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles. Agence française de développement (AFD), Paris/2003

MARMUSEC M. : Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de Sens/1999

MARTINET A-Ch. : Diagnostic stratégique. Edit. Vuibert Entreprise /1988

MARTINET A-Ch. : Management stratégique. Edit. McGraw-Hill. Paris/1984

MARTINET A. Ch : Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise, 1984. Inter Éditions. Paris.

MARTINET A-Ch. : Stratégie. Edit. Aubin imprimeur/France-1988

MARTINET B. et RIBAUT J.-M. : La veille technologique, concurrentielle et commerciale. Les Editions d'Organisation, Paris/1989

MARTINET B. & MARTI Y.M. : L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise. Les Editions d'Organisation, Paris/1995

- MARTORY B. : Contrôle de gestion sociale. Vuibert, Paris/1990
- MATHÉ J.-C. : Management stratégique concurrentiel. Edit. Vuibert /2001
- MEBTOUL A. : L'Algérie face aux défis de la mondialisation. Edit. OPU, Alger/2002
- MEBTOUL A. : L'économie algérienne : blocages et enjeux de la remondialisation
Edit. Euromoney, Londres/2003
- MEIER Olivier : Stratégies de croissance, Dunod/2010.
- MEIER Olivier : Management du changement, Dunod/2012.
- MEIER Olivier : Stratégie et changement, Dunod/2013.
- MEIER Olivier : Le diagnostic stratégique. Ed., Dunod/2011 (1^{ère} édition)
- MEIER Olivier : Le diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise.
Collection management et leadership Ed. Dunod/2015 (4^{ème} édition)
- MEINGEUR D. et SEIVE E. : La veille s'implante dans l'entreprise.
Edit.EMR, Paris/2003
- MERIGOT J.-G. et LABOURDETTE A. : Eléments de gestion stratégique des
Entreprises. Edit. Dalloz, Paris/1979
- MEYNIER G. : L'Algérie contemporaine. Bilan et solutions pour sortir de la crise.
Edit. L'Harmattan, Paris/2000
- MEZAACHE Ali : L'entreprise publique algérienne et les nouvelles réformes
économiques : éléments d'analyse d'une nouvelle dynamique de
gestion ».
Thèse de doctorat d'Etat es-sciences économiques /1998-1999.
- MICHALET Charles-Albert : qu'est-ce que la mondialisation, Cahiers libres.
Edit. La découverte, paris/2002
- MICHON C. : Le diagnostic commercial de l'entreprise. Edit. Liaisons, Paris/1995
- MILBER I. : Mondialisation, gouvernance et développement. Edit. Sedes, Paris/2007
- MINISTERE DE L'INDUSTRIE : Mise à niveau des entreprises : évaluation.
Alger/2004
- MINISTERE DE L'INDUSTRIE : Rapport national sur la mise en œuvre de la charte
euro-méditerranéenne pour l'entreprise, Alger/2005
- MINISTERE DE L'INDUSTRIE : Les bureaux d'études et de conseils dans le proces-
sus de mise à niveau des entreprises. Alger/2006

MINISTERE DE L'INDUSTRIE : Programme de mise à niveau des entreprises industrielles. Evaluation, Alger/2006

MINISTERE DE L'INDUSTRIE : Stratégie et politique de mise à niveau des entreprises industrielles. Alger/2007

MINISTERE DE L'INDUSTRIE : Rapport d'évaluation de la mise à niveau des entreprises industrielles. Alger/2010

MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT : Bulletin d'informations statistiques N°14, Alger/2008

MINISTERE DE LA PME ET DE L'ARTISANAT : Manuel de procédures de mise en œuvre du programme de mise à niveau des PME, Alger/2008

MINISTERE DU COMMERCE CONGOLAIS : Données statistiques de l'Institut National de la Statistique (INS)/2015

MUCCHIELLI J.L : Multinationales et mondialisation. Edit.du Seuil, Paris/1998

NASHASHIBI K. : Algérie, stabilisation et transition à l'économie de marché. FMI/Washington

NEZEYS B. : La compétitivité internationale. Edit. Economica, Paris/1993

NIESSEN W. et CHANTEUX A. : Tableau de bord et business plan. Edit. chambres de commerce et de l'industrie de Wallonie SA, Liège Belgique/2005

NORIGEON Philippe : Les fonctions de l'entreprise

OCDE : Les déterminants de la compétitivité des PME, problèmes économiques/1994

OCDE : Promouvoir la compétitivité manufacturière en Afrique subsaharienne/2001

OCDE : Echanges et développement : les enjeux/2001

OCDE : Perspectives économiques en Afrique, 2002-2003

ONUDI : Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle ». Rédigé par Dr Mohamed Lamine Dhaoui. Vienne/2002

ONUDI : Rapport sur le développement industriel, 2002-2003

ONUDI : Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Vienne/2006

ORDONNANCE 95-22 du 26 août 1995 : Privatisation des entreprises publiques

ORDONNANCE n°47 du 22 août 2001: Organisation, Gestion et privatisation
des entreprises publiques économiques

OUFRIHA F/Z. et DJEFLATAEK : Industrialisation et transfert de technologie dans
les PVD : Le cas de l'Algérie. OPU, Alger/1991

PASCALLON P. : L'assurance qualité, facteur de compétitivité?
Edit. Economica/1984

PAUWELS J.Pierre : Réflexions sur les nouvelles orientations économiques et
énergétiques du plan quinquennal 1980-1984 et sur
l'organisation de l'économie algérienne. ENAL, Alger/1983.

PORTER M. : Choix stratégiques et concurrence, éd. Economica/1986

PORTER M. : L'avantage concurrentiel des nations, éd. Inter-Editions/1993

PORTER M. : L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents
et maintenir son avance, éd. Dunod/1999

RACHEL B.B. : Le pilotage des restructurations. Université Dauphine, Paris/2008

RAINELLI M. : L'organisation mondiale du commerce.
Edit. La Découverte, Paris/2004

RECUEIL des textes législatifs et règlement. régissant le secteur de la PME/2005

ROMELAER P. : Changement d'organisation et ressources humaines.
Edit. Economica, Paris/1997

ROUSSEL P. : Rémunération, motivation et satisfaction au travail.
Edit. Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris/1996

ROUX D. : Analyse économique et gestion de l'entreprise : Théories, méthodes et
pratiques. Edit. DUNOD/1986

ROUX D. : Analyse économique et gestion de l'entreprise : Vente, finance et
ressources humaines Edit. DUNOD/1988

SACHWALD F.(dir.) : Les défis de la mondialisation : Innovation et concurrence.
Edit. IFRI, Masson, Paris/1994

SADI Nacer-Eddine : La privatisation des entreprises publiques en Algérie.
Edit. L'Harmattan, Paris/2005

SALLES Maryse : Stratégies des PME et intelligence économique.
Edit. Economica, Paris/2006, 2ème édition.

SAMIR Amin : Le Maghreb moderne. Edit. Minuit, Paris/1970.

- SAMIR Amin : La déconnexion pour sortir du système mondial, cahiers libres 413.
Edit., Editions La Découverte, Paris, 1986.
- SANTANA A.J. : développement industriel, l'expérience portugaise.
Séminaire à Tunis/ Avril 1995
- SAVAS E.S.: Privatisation et partenariats public-privé. Edit. Nouveaux Horizons
Paris/2000
- SCHUMPETER J. : Economiste autrichien (1883-1950) connu pour ses théories sur
les fluctuations
- SEDJARI A. : La mise à niveau de l'administration face à la mondialisation.
Edit. le harmattan-GRT, Paris/1999
- SEGRESTIN Blanche : Innovation et coopération interentreprises/ gestion partenariat
d'exploitation». Edit. CNRS / 2006
- SGARD Jérôme (avec Lemoine, Françoise et Agnès Chevallier) : L'économie
mondiale. Edit. La Découverte, Paris/2003
- SGARD Jérôme : Emergence, l'économie du développement interpellée. Edit.
Maison des sciences de l'homme, Paris/2010
- SGARD Jérôme : L'économie de la panique : faire face aux crises financières. Edit.
La Découverte, Paris/2002
- SICARD C. : Le Management stratégique. Edit. Dunod, Paris/1994
- SIROEN Jean Marc : L'international n'est pas le global : pour un usage raisonné du
concept de globalisation, Revue d'Economie Politique/2004
- SOJKA M. : Processus de modernisation et de mise à niveau dans l'intégration :
cas de la république tchèque. Reflets et perspectives/2003
- SUPIZET Jean : Stratégie de l'entreprise compétitive. Edit. Mondeoo/2011
- TABET et AOUEL W. : La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne,
étude exploratoire. Revue économie et management,
Nov.2012
- TAÏEB J.P. : Les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod, Paris/2004
- TARONDEAU J.-C. : Recherche et Développement. Edit. Vuibert, Paris/1997
- TARONDEAU J.-C. : Stratégie industrielle. Edit. Vuibert, 2e éd., Paris/1998
- TEMMAR H. : La transition de l'économie émergente : références théoriques,
stratégiques et politiques. OPU, Alger/2011

THIERRY D. : Restructurations et reconversion, concepts et méthodes.
Le Harmattan, Paris/1995.

THIETART R.A et XUERE B J.M : Stratégies. Edit. Dunod, Paris/2005

TODARO Michel P. : La planification du développement (traduit par M.E Benissad).
Edit. OPU/Alger-1984

TOUBACHE A. et LAHLOU C. : la mise à niveau des entreprises : attentes, résultats
et perspectives. Edit. OPU/2009

TRUONG O. et HARTL P. : Les voies du management. Edit. MA éditions, Paris/2015

VALENZUELA J.F. «Le capitalisme mexicain...»

VIET C. : Accompagnement des mutations économiques, Liaisons sociales.
document n°15/2003-W, février/2003

YOUCEFI R., HADJAR A. et BERRAHO H.M. : L'évaluation de La mise à niveau des
PME en Algérie. Laboratoire POIDEX université de Mostaganem/mars 2013

ZARA OLIVIER : Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle
gouvernance. M2 Editions, Paris/2004.

ANNEXE

Mesures législatives relatives à la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne

Loi sur la monnaie et le crédit

Sa promulgation, en 1990, porte sur l'organisation du marché des changes et des mouvements de capitaux ainsi que les textes de son application. L'investisseur non résident peut alors s'implanter en Algérie seul ou en partenariat avec une personne morale publique ou privée. Il peut investir dans tous les secteurs non expressément réservés à l'Etat et transférer des capitaux et leurs revenus. Cette loi est amendée par l'ordonnance 10-04 du 26 août 2010.

Décret législatif 93-12 du 05 octobre 1993

Portant sur la promotion des investissements, il consacre la possibilité à un investisseur étranger de réaliser des opérations de partenariat en Algérie avec la garantie de pouvoir rapatrier ses capitaux, revenus et intérêts liés à ses investissements. Ce décret assure, par ailleurs, à l'investisseur étranger, la jouissance des garanties prévues dans les conventions internationales.

Le nouveau code des investissements consacre donc le droit d'investir librement sans distinction entre les nationaux, publics ou privés, et les étrangers.

L'intervention de l'Etat se limite, au vu des dispositions de ce code des investissements de 1993, à l'octroi des avantages d'incitation aux investissements. Ces avantages seront régis par des textes réglementaires qui créeront les institutions chargées de leur gestion telles que l'agence de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement (APSSI) dont les missions, prérogatives et moyens ne cesseront d'évoluer pour répondre aux nouveaux besoins dictés par la compétitivité internationale imposée par la mondialisation. C'est dans un souci de conjugaison de l'efficacité et de la rentabilité de l'entreprise aux garanties des aspects sociaux (dont la création et/ou le maintien de l'emploi), que l'Etat a permis l'évolution des avantages à attribuer aux investisseurs.

Il est, en effet, clairement exprimé, dans ce décret, que "les investisseurs qui présentent pour l'économie algérienne un intérêt particulier en raison notamment de la dimension du projet, du caractère de la technologie utilisée, du taux élevé d'intégration, de la production développée, des gains élevés en devises ou au regard de leur rentabilité à long terme, peuvent bénéficier, conformément à la législation en vigueur, d'avantages supplémentaires"¹.

¹ Article 15 du décret législatif n° 93-12 du 05 octobre 1993 portant promotion des investissements.

C'est ce cadre législatif appuyé par d'autres dispositions réglementaires mises en œuvre tout au long de la décennie 1990 qui a permis la concrétisation de divers projets de partenariat examinés dans cette étude. En effet, le législateur algérien a introduit, au fil des années qui ont suivi la promulgation, en 1990, de la loi sur la monnaie et le crédit, des avantages fiscaux susceptibles d'attirer les investissements étrangers avec leurs capitaux et leur savoir-faire. Les avantages concernant le partenariat portent sur les aspects relatifs à l'exploitation. Ils sont résumés comme suit¹ :

- l'exonération pour une période de deux à cinq de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS), du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité industrielle et commerciale (TAIC) ;
- l'application, au terme de la période d'exonération définie précédemment, d'un taux réduit sur les bénéfices réinvestis ;
- la réduction des charges patronales de sécurité sociale avec un taux unique de 7% ainsi que des avantages fiscaux supplémentaires pour les exportations.

Ordonnance 2001-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement

Cette ordonnance fixe le régime applicable aux investissements nationaux et étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services ainsi que les investissements réalisés dans le cadre de l'attribution de concession et/ou de licence. Au sens de cette ordonnance, il est entendu par investissement :

- les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de création d'activités nouvelles, d'extension de capacités de production, de réhabilitation ou de restructuration;
- la participation dans le capital d'une entreprise (numéraires ou nature) ;
- les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

Par ailleurs, il est clairement stipulé dans cette ordonnance que les investissements sont réalisés librement sous réserve de la législation et des réglementations relatives aux activités réglementées et à l'environnement et que ces investissements bénéficient de plein droit de la protection et des garanties prévues par les lois et règlements en vigueur.

¹ Article 18 du décret 93-12.

La véritable volonté affichée en matière d'encouragement des investissements à ce stade réside dans le respect des délais accordés pour l'octroi des avantages aux investisseurs. En effet, il est clairement stipulé que l'agence dispose d'un délai maximum de trente jours à compter de la date de dépôt de la demande d'avantages pour :

- ✓ fournir aux investisseurs tous documents administratifs nécessaires à la réalisation de l'investissement,
- ✓ notifier à l'investisseur la décision d'octroi ou de refus des avantages sollicités.

En cas d'absence de réponse ou de contestation de la décision de l'agence, l'investisseur peut introduire un recours auprès de l'autorité de tutelle de l'agence; laquelle dispose d'un délai maximum de quinze jours pour lui répondre.

La décision de l'agence peut faire l'objet d'un recours juridictionnel. En plus, l'ordonnance en question a introduit, outre les incitations fiscales, parafiscales et douanières prévues par le droit commun, les avantages suivants dont peuvent bénéficier les investisseurs :

- application du taux réduit en matière de droits de douane pour les équipements importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- franchise de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné.

Un régime dérogatoire permet, en plus, aux investisseurs de bénéficier d'avantages particuliers pour :

- ✓ les investissements réalisés dans les zones dont le développement nécessite une contribution particulière de l'Etat ;
- ✓ ceux présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et notamment lorsqu'ils utilisent des technologies propres susceptibles de préserver l'environnement, de protéger les ressources naturelles, d'économiser l'énergie et de conduire au développement durable.

Les investissements réalisés dans ces zones bénéficient des avantages suivants :

- Au titre de la réalisation de l'investissement :
 - exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement ;
 - application du droit fixe en matière d'enregistrement au taux réduit de deux pour mille (2‰) pour les actes constitutifs et les augmentations de capital ;
 - prise en charge partielle ou totale par l'Etat, après évaluation de l'Agence, des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement ;
 - franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local, lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujetties à la TVA;
 - application du taux réduit en matière de droits de douanes pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.
- Après constat de mise en exploitation:
 - exonération, pendant une période de dix ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), de l'impôt sur le revenu global (IRG) sur les bénéfices distribués, du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP);
 - exonération, à compter de la date d'acquisition, de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement pour une période de dix ans;
 - octroi d'avantages supplémentaires de nature à améliorer et/ou à faciliter l'investissement tels que le report des déficits et les délais d'amortissement.

Ordonnance 2001-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques

Cette ordonnance définit les règles d'organisation, de gestion, de contrôle et de privatisation des entreprises publiques économiques. Les entreprises publiques économiques sont définies comme étant des sociétés commerciales dans lesquelles l'Etat ou toute autre personne morale de droit public détient directement ou indirectement la majorité du capital social.

Elles sont régies par le droit commun. Il y est spécifié qu'en représentation de leur capital social, l'Etat, ou toute autre personne morale de droit public, détient directement ou indirectement sur les entreprises publiques économiques, des fonds publics constitués sous forme de parts sociales, d'actions, certificats d'investissements, titres participatifs ou toutes autres valeurs mobilières. En outre, les modalités d'émission, d'acquisition et de cession des valeurs mobilières visées ci-dessus sont régies; notamment par les dispositions du code de commerce. L'ordonnance rappelle et précise que le patrimoine des entreprises publiques économiques est cessible et aliénable et que leur capital social constitue le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux.

En matière de privatisation pouvant permettre donc des opérations de partenariat, l'ordonnance en question que :

- la privatisation désigne toute transaction se traduisant par un transfert à des personnes physiques ou morales de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété :
 - ✓ de tout ou partie du capital social des entreprises détenu directement ou indirectement par l'Etat et/ou les personnes morales de droit public, par cession d'actions, de parts sociales ou souscription à une augmentation de capital ;
 - ✓ des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'Etat ;
- les opérations de privatisation sont réalisées conformément aux règles de droit commun et aux dispositions de la présente ordonnance, dans le respect des règles de transparence et de publicité ;
- sont éligibles à la privatisation les entreprises publiques économiques relevant de l'ensemble des secteurs d'activité économique ;
- les opérations de privatisation par lesquelles le ou les acquéreurs s'engagent à réhabiliter ou moderniser l'entreprise et/ou à maintenir tout ou partie des emplois salariés et maintenir l'entreprise en activité, peuvent bénéficier d'avantages spécifiques négociés au cas par cas ;

- préalablement à toute opération de privatisation, les éléments d'actifs et titres à privatiser devront faire l'objet d'une évaluation par des experts, fondée sur les méthodes généralement admises en la matière ;
- les conditions de transfert de propriété sont régies par des cahiers des charges particuliers qui seront partie intégrante du contrat de cession qui définit les droits et obligations du cédant et de l'acquéreur.

L'ordonnance définit aussi les modalités de privatisation qui peuvent s'effectuer par le recours aux mécanismes du marché financier (introduction en bourse ou offre publique de vente à prix fixe), par appel d'offres, par le recours à la procédure de gré à gré (après autorisation du conseil des participations de l'Etat) ou par tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire.

En vue de favoriser le développement du marché financier et de permettre une large participation des salariés et du public au capital social des entreprises publiques économiques inscrites au programme de privatisation, il peut être procédé au fractionnement des actions ou parts sociales de celles-ci en titres d'un montant nominal accessible au grand public. Enfin, il y a lieu de signaler qu'elle permet aux salariés des entreprises publiques économiques éligibles à la privatisation totale de bénéficier, à titre gracieux, de 10 % maximum du capital de l'entreprise concernée. Cette quote-part est représentée par des actions sans droit de représentation au conseil d'administration ni droit de vote.

Ordonnance 2006-08 du 15 juillet 2006 modifiant et complétant celle n°2001/03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement

Cette ordonnance est venue préciser et apporter des rectificatifs à certaines dispositions de la précédente; notamment en matière d'activités devant bénéficier des avantages prévus vu qu'une liste des activités, biens et services exclus des avantages prévus par cette ordonnance est fixée par voie réglementaire après avis conforme du conseil national de l'investissement. Elle améliore, en outre, les délais d'octroi des avantages qui deviennent comme suit :

- ✓ soixante douze heures pour la délivrance de la décision relative aux avantages prévus au titre de la réalisation;
- ✓ dix jours pour la délivrance de la décision relative aux avantages prévus au titre de l'exploitation.

Elle améliore la procédure de recours qui s'exercera désormais auprès d'une commission dont la composition, l'organisation et le fonctionnement sont fixés par voie réglementaire. Ladite commission statue dans un délai d'un mois. Sa décision est opposable à l'administration et à l'organisme concernés par le recours. En outre, beaucoup d'avantages sont améliorés à l'image de l'exonération, pendant une période de dix ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP); après constat de mise en exploitation établi par les services fiscaux à la diligence de l'investisseur. Cette ordonnance est venue, par ailleurs, corriger certaines insuffisances pour n'octroyer les avantages qu'aux investisseurs qui concrétisent effectivement leurs projets.

Loi n° 16-09 du 03 août 2016 relative à la promotion de l'investissement.

Cette loi dont les textes d'application sont publiés au Journal officiel n° 16/2017 fixe l'organisation de l'Agence nationale de Développement des Investissements (ANDI), les listes négatives, les modalités d'application des avantages aux investissements, des sanctions applicables pour non-respect des obligations et le montant de la redevance pour traitement de dossiers d'investissement.

Ainsi, l'Agence nationale de développement de l'investissement est chargée, dans le cadre de la nouvelle réglementation, de l'enregistrement des investissements, du suivi de l'avancement des projets, de l'élaboration des statistiques de réalisation et de leur analyse, de l'assistance et l'accompagnement des investisseurs à tous les stades du projet, y compris post-réalisation, de la collecte, du traitement et de la diffusion, de l'information liée à l'entreprise et à l'investissement. L'ANDI est aussi chargée de la gestion des avantages, de la facilitation des démarches des investisseurs et de la simplification des procédures. Les listes négatives définissent les seuils d'éligibilité et les modalités d'application des avantages aux différents types d'investissement. La première liste négative comprend le commerce de détail et de gros, 152 types de services et 12 activités productives dont celles du rond à béton, les meuneries, la production de l'eau minérale, manufacture de tabac, la fabrication du ciment gris, les briqueteries, la promotion immobilière et l'industrie de l'amiante. La liste comprend aussi toutes les formes d'importation, toutes les activités de montage et d'assemblage qui ne satisfont pas au taux d'intégration fixé par la réglementation en vigueur, toutes les formes d'activités artisanales exercées sous la forme ambulante, foraine ou à domicile, ainsi que l'artisanat traditionnel et l'artisanat

d'art. La deuxième liste négative concerne les biens exclus des avantages prévus par la loi sur l'investissement et comprend le matériel de transport routier de marchandises et de personnes pour propre compte, les équipements de bureaux et de communication non directement utilisés dans la production, l'emballage récupérable, les agencements et installations, les équipements sociaux, les biens rénovés destinés aux activités de la première liste, ainsi que les stocks encours.

Les modalités d'enregistrement des investissements ainsi que la forme et les effets de l'attestation qui s'y rapportent sont aussi fixées. En effet, l'enregistrement des investissements dont le montant est égal ou supérieur à 5 milliards de dinars ainsi que ceux présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale, s'effectue après décision du Conseil national de l'investissement (CNI). L'enregistrement de l'investissement, en vue de l'obtention des avantages de réalisation prévus par la loi sur l'investissement, et/ou des prestations fournies par les structures décentralisées de l'ANDI, est opéré préalablement à tout début de réalisation. Toutefois, les avantages consentis au profit des investissements dont le montant est égal ou supérieur à 5 milliards de dinars, ainsi que les avantages exceptionnels susceptibles d'être accordés aux investissements présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale, font l'objet d'un accord préalable du CNI.

D'autres dispositions fixées par décrets portent sur le montant et les modalités de perception de la redevance pour traitement de dossiers d'investissement ; le suivi des investissements et les sanctions applicables pour non-respect des obligations et engagements souscrits ; ainsi que les modalités d'application des avantages supplémentaires d'exploitation accordés aux investissements créant plus de cent emplois.

Loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise, modifiant et complétant celle de 2001

Cette loi publiée au journal officiel n° 02/2017 vise l'encouragement de l'émergence des PME, l'amélioration de leur compétitivité et leur capacité d'exportation ainsi que l'amélioration du taux d'intégration nationale et la promotion de la sous-traitance. A cet effet, plusieurs mesures de soutien à la PME sont introduites en matière de création, recherche-développement, innovation, promotion de la sous-traitance, financement d'actions de sauvetage et de reprise des activités des PME en difficulté mais viables, aide et soutien à la promotion des PME, facilitation de l'accès au foncier

et à l'immobilier convenant à leurs activités (dans les zones d'activités et les zones industrielles) ...

Cette loi soumet également une proportion de marchés publics à une concurrence inter-PME et érige l'Agence nationale de développement et de modernisation des PME (ANDPME) en un instrument de l'Etat chargé de la mise en œuvre de la stratégie de développement de la PME en matière d'émergence, de croissance, et de pérennisation y compris l'amélioration de la qualité, la promotion de l'innovation et le renforcement des compétences et de leurs capacités managériales.

En matière d'encouragement de la création de start-up innovantes, il y est prévu la création d'un organisme consultatif, dénommé «Conseil national de concertation pour le développement de la PME», qui regroupe les organisations et les associations spécialisées et représentatives des PME. En outre, cette loi met en place des fonds de garantie des crédits et d'un Fonds d'amorçage pour encourager la création de start-up innovantes. Ce fonds d'amorçage est destiné à financer les frais préalables devant permettre la conception du produit prototype (frais de recherche et de développement, prototypage, business plan...) afin de pallier l'entrave liée au défaut de financement de la phase pré-crédation de l'entreprise, qui n'est pas pris en charge par le capital-investissement. Sont exclus du champ d'application de cette loi, les banques et établissements financiers, les compagnies d'assurances, les agences immobilières et les sociétés d'import.

L'objectif de cette loi est de contribuer à l'augmentation du nombre et de la compétitivité des PME ; et ce suite au constat affiché en la matière ; après les opérations de mise à niveau de ces entreprises lancées depuis plus d'une dizaine d'années ; matérialisées par une non atteinte des objectifs fixés (comme présenté et analysé dans cette thèse).

Lois de finances complémentaires 2009 et 2010

1- Loi de finances complémentaire 2009

Cette loi est dictée par le nouveau contexte économique international né de la crise financière vécue à partir de 2007/2008. En effet, cette période est caractérisée par une crise du système financier international jamais égalée depuis celle de 1929.

Elle a poussé des économies ultra libérales à engager, devant les risques économiques encourus, des mesures de protection de leurs banques et de leurs industries; notamment automobiles, comme ce fût le cas aux Etats-Unis.

La mondialisation qui est, depuis deux décennies, à l'origine de l'adaptation permanente et poussée de la législation relative à l'investissement, en général; et à l'apport en capitaux étrangers, en particulier, dicte, depuis 2007/2008, aux Etats, une nouvelle vision de leur rôle en matière de régulation du marché.

Le souci d'initiation et de concrétisation de partenariats industriels et de privatisations imposées par les seules règles du marché nécessite, à la lumière de conjoncture économique internationale née de la crise financière de 2007/2008, une nouvelle démarche plus prudente en matière de cession d'actifs aux sociétés étrangères. Cette démarche est, en plus, devenue nécessaire à travers l'expérience en matière de partenariat avec des sociétés étrangères; notamment en matière de transferts de devises à l'étranger. Aussi, une disposition légale est introduite dans la loi de finances 2009 imposant les bénéfices transférés, sous forme de dividendes, par des succursales et autres installations activant en Algérie aux sociétés mères établies à l'étranger¹. Ainsi, les bénéfices qui seront transférés par la succursale ou toute autre installation professionnelle, sous forme de dividendes, au siège de la société étrangère, situé hors d'Algérie, devront subir une imposition au titre des dividendes au taux de 15%². Il faut signaler que cette approche est adoptée par plusieurs pays qui voient les transferts de bénéfices, par les succursales ou autres, vers le siège de la société mère comme des bénéfices distribués soumis à impôt. Parallèlement, et sans les remettre en cause, les stratégies de cessions des actifs publics nationaux aux sociétés étrangères sont réorientées. Ces stratégies visent à réduire les parts des sociétés étrangères dans le capital des entreprises algériennes à privatiser sous la forme de partenariat.

La possibilité offerte, par la législation algérienne en vigueur, aux sociétés étrangères d'être fortement majoritaires dans le capital des entreprises publiques nationales; voire de se l'accaparer totalement est désormais restreinte pour les opérations futures de partenariat. En effet, les sociétés étrangères ne peuvent détenir, depuis la mi-2009 qu'un plafond de 49% du capital des entreprises publiques appelées à concrétiser des opérations de partenariat.

¹ Loi de finances complémentaire 2009

² Article 04 de la loi de finances 2009.

Ce genre de stratégies est aussi adopté par plusieurs pays. "En 1973, l'Inde limitait à 40% le concours des entreprises étrangères auprès de leur partenaire indien, sauf pour de rares exceptions dans des secteurs prioritaires requérant une technologie pointue non disponible localement ou générant un volume substantiel d'exportations"¹. Cette nouvelle démarche dictée par la crise financière internationale et les expériences vécues dans le domaine du partenariat se traduit par une limitation du taux de prise de participation des sociétés étrangères dans le capital des entreprises économiques nationales. Ces dispositions permettent, cependant, à la société étrangère d'avoir la part du capital nécessaire pour assurer le management de l'entité (joint-venture par exemple) créée et ce en s'associant à deux ou plusieurs entreprises algériennes; chacune d'elles devant détenir moins de 49% du capital de celle-ci.

2- Loi de finances complémentaire 2010

La loi de finances complémentaire 2010 a introduit, en matière d'investissements étrangers, plusieurs mesures dont le renforcement de l'exercice du droit de préemption de l'Etat sur toute cession d'actifs détenus en Algérie par des investisseurs étrangers. Ce droit s'étend aux transactions effectuées à l'étranger sur des sociétés activant en Algérie. La loi interdit aussi de céder aux étrangers des biens immobiliers récupérés ou nationalisés par l'Etat². La loi de finances complémentaire 2010 exige, en outre, des bénéficiaires de marchés publics de s'associer avec l'entreprise algérienne en vue du transfert de technologie et du savoir-faire et donc de la contribution à sa mise à niveau³.

Loi de finances 2016

L'article 62 de la loi de finances 2016 stipule que "les entreprises publiques économiques qui réalisent des opérations de partenariat à travers l'ouverture du capital social en direction de l'actionnariat national résident, conformément à la législation en vigueur, doivent conserver, au moins 34% du total des actions ou des parts sociales.

¹ F. Landy et B.Ghandhuri dans «De la mondialisation au développement local en Inde».

² Loi n° 15-18 du 30 décembre 2015 portant loi de finances pour 2016

³ Article 55 de la loi de finances complémentaire 2010.

A l'expiration de la période de cinq (5) années et après constatation dûment établie du respect de tous les engagements souscrits, l'actionnaire national résident peut lever, auprès du conseil des participations de l'Etat une option d'achat des actions détenues par l'entreprise publique économique. En cas d'approbation par le conseil, la cession est réalisée au prix préalablement convenu dans le pacte d'actionnaires ou au prix fixé par le conseil¹. Cette disposition vise, d'après l'exposé des motifs présentés, la pérennité de certaines entreprises en les dotant de ressources financières dont elles ont besoin. En outre, cette disposition de la loi stipule la possibilité de cession, dans le temps (après cinq ans), du reste des actions de l'entreprise publique concernée; et ce après une expertise juridique sur le respect des engagements souscrits. La concession se fait, alors, selon le prix convenu dans la charte des partenaires ou celui fixé par le conseil des participations de l'Etat.

Code des marchés publics

La réglementation des marchés publics a connu des amendements en 2010 et en 2013 pour être en adéquation avec la législation ci-dessus citée et permettre en même temps une meilleure efficacité de l'entreprise économique algérienne.

La première disposition de l'amendement du code des marchés publics introduit en 2013 concerne les entreprises publiques économiques qui ne sont plus soumises au dispositif de passation des marchés publics. Cette nouveauté majeure vient renforcer l'autonomie de gestion de l'entreprise publique qui reste, cependant, tenue d'élaborer et de faire adopter, par leurs organes sociaux, des procédures de passation de marchés selon leurs spécificités, fondées sur les principes de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats et de transparence. En effet, selon ce code des marchés, les entreprises publiques économiques demeurent soumises aux contrôles externes prévus par la loi au titre des attributions dévolues aux commissaires aux comptes, à la Cour des comptes et à l'inspection générale des finances. Ceci permet aux dirigeants d'entreprises d'appliquer, dans le cadre de leurs activités managériales, les règles commerciales telles que prévues par le code de commerce.

Cette modification répond au contexte concurrentiel et de l'environnement de l'entreprise économique algérienne qui exigent d'elle d'être efficace pour être compétitive.

¹ Article 62 de la loi de finances 2016

ABREVIATIONS UTILISEES

ANDPME	: Agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise
APSSI	: Agence de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement
BRIC	: Quatre principaux pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine)
BRICS	: BRIC + Afrique du Sud.
BRICM	: BRIC+ Mexique
BRICI	: BRIC+ Indonésie
CEE	: Communauté économique européenne
CESE	: Conseil économique et social européen
CNUCED	: Conférence des nations unies sur le commerce et le développement
EAC	: Exploitations agricoles collectives
EAI	: Exploitations agricoles individuelles
EDPME	: Euro-Développement de la petite et moyenne entreprise
ERP	: Entreprise ressource planning
EGP	: Electronique grand public
FCE	: Forum des Chefs d'entreprises
FMI	: Fonds monétaire international
FPCI	: Fonds de la promotion et de la compétitivité industrielle
G7 (G8)	: Pays les plus industrialisés
G.S.E	: Gestion socialiste des entreprises
IDE	: Investissement direct étranger
IBS	: Impôt sur les bénéfices des sociétés
IRG	: Impôt sur le revenu global
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	: Organisation mondiale du commerce (initialement GATT)
ONUDI	: Organisation des nations unies pour le développement
PGI	: Progiciel de gestion intégré
PI	: Programme intégré
PNMAN	: Programme national de mise à niveau
SGP	: Société de gestion des participations
TAIC	: Taxe sur l'activité industrielle et commerciale
TAP	: Taxe sur l'activité professionnelle
TPE	: Toutes petites entreprises
TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
VF	: Versement forfaitaire
ZALE	: Zone arabe de libre échange