

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Mouloud Mammeri de Tizi –Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales
Et des sciences de gestion
Département des sciences économiques

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme
De Magistère en sciences économiques
Option : Economie et finance internationales.

Thème :

Les contraintes des entreprises publiques
Algériennes au redéploiement
Stratégique à l'international :
LE cas de la BCR

Dirigé par :

Mme Aissat Amina

Présenté par :

Mr HAMI Lounes

Jury de soutenance :

Président : Mr GUENDOUZI Brahim, professeur , UMMTO

Rapporteur : Mme AISSAT, Maitre de conférence classe A ,UMMTO

Examineur :

Mme LAOUDI Ouerdia, Maitre de conférence / A, Faculté d'Alger

Mr ABIDI Mohamad, Maitre de conférence / A, UMMTO

Date de soutenance :

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I. LE CADRE THEORIQUE DE L'INTERNATIONALISATION.....

SECTION 1. LE CADRE D'ANALYSE PIONNIER DES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION.....

Sous-Section 01. La théorie de l'avantage spécifique transférable.....

Sous-Section 02. La théorie du cycle de vie international des produits.....

SECTION 2. UNE TENTATIVE D'ELARGISSEMENT : LE PARADIGME OLI.....

Sous-section 01. Théorie des coûts de transactions : l'internationalisation comme processus d'internalisation.....

Sous-section 02. L'approche éclectique de John DUNNING.....

CHAPITRE II. LES FONDEMENTS STRATEGIQUES DES PROCESSUS DE MULTINATIONALISATION.....

SECTION 01. SYNTHESE DE LA LITTERATURE STRATEGIQUE.....

Sous-section 01. Les principaux motifs stratégiques à la multinationalisation.....

Sous-section 02. Les recherches focalisées sur les modalités de réalisation.....

SECTION 02. LES ANALYSES CONTEMPORAINES FONDEES SUR LES ACTIVITES ET LES RESSOURCES.....

Sous-section 01. Les formes prises par la concurrence sectorielle.....

Sous-section 02. La configuration et la coordination des activités.....

Sous-section 03. L'internationalisation à travers le courant ressources.....

CHAPITRE III. LES EPE FACE AUX CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE.....

SECTION 01. LES ENTREPRISES ALGERIENNES : MUTATIONS ET EVOLUTION

Sous-section01. Les réformes économiques durant la période 1979-1993.....

Sous-section 02. La politique menée en matière des IDE (1982-1986)

Sous-section 03. Le secteur privé : enjeux institutionnels et économiques.....

SECTION 02. LES REFORMES ECONOMIQUES DEPUIS 1993.....

Sous-section 01. De l'ouverture du marché algérien.....	
Sous-section 02. La privatisation des EPE : enjeux et perspectives.....	
CHAPITRE IV. EXAMEN DE LA SITUATION STRATEGIQUE DE LA FILIALE ORFEE.....	
SECTION 01. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	
Sous-section 01. Evolution historique et contexte de mise en œuvre des restructurations....	
Sous-section 02. Choix actuels de développement de la filiale.....	
SECTION 02. LE DEPLOIEMENT A L'INTERNATIONAL DE LA FILIALE ORFEE BCR.	
CONSTRAINTES LIMITATIVES.....	
Sous-section 01. Les contraintes productives.....	
Sous-section 02. Les contraintes externes.....	
CONCLUSION GENERALE.....	
BIBLIOGRAPHIE.....	
TABLE DES MATIERES.....	

INTRODUCTION GENERALE

L'accélération des processus de la mondialisation, en particulier dans les trois dernières décennies, modifie la structure et la nature de fonctionnement des marchés concurrentiels. Ces modifications, perceptibles au plan technologique, institutionnel, financier et environnemental, signifient que les conditions pour opérer dans les milieux d'affaires sont profondément bouleversées. Devant ces changements, les modes de gestion, de conception stratégique et d'organisation des firmes établies sont appelés à être modifiés. Le resserrement des jeux concurrentiels s'est traduit par l'apparition de nouvelles manières de se comporter sur les marchés concurrentiels (l'entrecroisement concurrentiel, la démarcation concurrentielle, la verticalisation des jeux concurrentiels,...), mais aussi au redoublement des pratiques observées dans les années antérieures, comme en témoigne l'ampleur prise par le phénomène de concentration et de centralisation du capital. Les raisonnements en termes de taille minimales, de repositionnement dans des chaînes de valeur globales et de configuration des activités des firmes sont parmi les lignes d'action stratégiques explorées par les firmes.

Les transformations induites par cette mondialisation croissante modifient aussi les logiques d'orientation des efforts à l'internationalisation ou à la multinationalisation des firmes. De ce fait, certaines optent pour des voies leur permettant de se placer sur des logiques productives (économies d'échelle, d'intégration,...), d'autres voient dans les logiques compétitives la voie pour se maintenir et de conquérir de nouveaux marchés. Pour les firmes cherchant à s'établir, elles trouvent dans les logiques d'apprentissage une ligne d'action à choisir pour se déployer sur des marchés aux exigences d'entrée difficiles à satisfaire.

Les théories classiques depuis S. HYMER s'accordent à reconnaître les effets décisifs de la détention d'un avantage spécifique dans les processus d'internationalisation. L'acte de s'établir sur des marchés étrangers prend la forme d'un transfert d'un avantage acquis souvent à travers une longue présence sur le marché national. Dans cette perspective, une entreprise ne peut prétendre se placer sur un processus qui l'apporterait au-delà des frontières nationales sans pour autant mettre à l'épreuve son potentiel de compétitivité à l'échelle nationale. Ceci signifie que la présence sur un marché national devrait stratégiquement porter en germe une ambition de se placer à une échelle internationale. Dédier strictement son acte ou de développement de création à une simple satisfaction du marché national est stratégie qui n'est pas tenable.

Pour les entreprises disposant d'avantages transférables, les voies stratégiques à explorer répondent à des impératifs liés à la nature du contexte économique national. Elles peuvent avoir

intérêt à exploiter des marchés potentiels en raison de l'étroitesse ou de la saturation du marché national, comme elles peuvent faire de leur stratégie à l'international une réponse à l'intensification concurrentielle ou un choix de partage de risques. Mais, toutes les entreprises ne voient pas dans l'internationalisation une exigence de survie ou de pérennité. Ceci est vrai pour celles qui prônent les voies stratégiques à l'international et qui s'inscrivent dans des logiques d'apprentissage ou d'acquisition de ressources efficaces à l'international. Ceci dit, toutes les ressources sur lesquelles se fondent la réussite internationale ne sont forcément toutes offertes sur le marché national. Le portefeuille de ressources répondant à ce type de succès pourrait être reconstitué à partir d'une ou de plusieurs positions à l'étranger. La théorie de M. PORTER s'inscrit dans cette perspective. Son niveau pertinent d'analyse, qui est l'activité, permet de poser en effet les problèmes de configuration des activités formant la chaîne de valeur de la firme, ou du moins comme le précise J. SHANK, celles qui sont plus pertinentes du point de vue de la stratégie. La problématique d'insertion sur des marchés mondiaux se pose en termes de positions à prendre dans une chaîne de valeur globale.

Il y a donc deux types de problèmes à résoudre. Le premier est celui qui consiste à réduire les processus d'internationalisation à l'acte ultime de la vente d'un bien ou d'un service, faisant ainsi ignorer que cet acte peut concerner préalablement les différentes activités de la chaîne de valeur (la R&D, la distribution, la fabrication,...). Le deuxième est cette vision qui fait de la mondialisation un inévitable affrontement avec les grandes entreprises multinationales. Dans le sillage des écrits du courant ressources et même de ceux s'inscrivant sur la lignée de la vision portérienne, l'un des comportements à choisir face à des concurrents, des plus redoutables qu'ils soient, est d'essayer de modifier dans la mesure du possible les règles de jeu concurrentiel en sa faveur. Sinon, l'entreprise pourrait toujours s'appuyer sur ses ressources spécifiques pour se positionner d'une manière qui lui permettra de se démarquer de la concurrence.

Les analyses se focalisant sur les modalités de mise en œuvre des choix stratégiques à l'internationales mettent l'accent sur les dynamiques de rapprochement des firmes, soit par le biais des opérations de fusion-acquisition, soit par le moyen de stratégies d'alliance. Si les enjeux économiques et financiers sont importants, les enjeux temporels restent décisifs, vu que les processus de croissance en interne sont lents et très coûteux. L'exploration de voies de développement s'annonce prometteuse. La nature du contexte concurrentiel, les contraintes multiformes liées aux différents marchés (culturelles, sociales, managériales,...) incitent à y réfléchir. Les entreprises algériennes ne peuvent entamer leur processus de mondialisation en empruntant les voies qui ont conduit à leur création (création ex nihilo) ou les modes de

management qui étaient à la base de leur fonctionnement. Tout au contraire, la maîtrise de nouvelles capacités ou la constitution d'un portefeuille de ressources peut se faire à travers des lignes d'action stratégiques qui les conduiraient à contrôler des actifs existants. Les apprentissages sont à ce prix.

Toutefois, les cadres théoriques fournissent des éclairages sur des firmes le plus souvent déjà internationalisées ou multinationalisées. Autrement dit, lorsqu'elles sont mobilisées pour saisir des réalités qui ne sont pas au même stade d'évolution, celles-ci perdent leur pertinence. Ceci est visible, lorsqu'on s'interroge sur les conditions de mise en œuvre de processus d'internationalisation par les firmes algériennes. Le problème se présente différemment, en raison de leur évolution historique particulière. Il est donc impératif de procéder à une mise en perspective historique pour identifier les contraintes à l'origine de leur rigidité et qui rendent les choix stratégiques à l'international difficile à entreprendre. Si ces éléments contraignants concernent l'ensemble du système productif, toutes les entreprises algériennes n'ont pas les mêmes chances pour s'en détacher. C'est ce que confirme le cas du groupe BCR, notamment sur son segment robinetterie. Sa réussite dans le secteur ne lui pas suffi pour entreprendre avec succès une stratégie à l'international. Il y a donc matière à s'intéresser aux particularités des firmes nationales pour mieux cerner la question des obstacles à l'internationalisation.

L'aboutissement des stratégies à l'international dépendrait, compte tenu de l'état actuel du champ économique (absence de traditions managériales dans le domaine, le durcissement des différentes contraintes,...), des potentialités des différents acteurs structurant le marché national. En effets des dynamiques à l'international pourraient à apparaître et se développer en impliquant trois catégories d'acteurs : les entreprises publiques, les entreprises privées et les entreprises étrangères. Les redéploiements à l'international pourrait être le de l'un ou de l'autre de ces trois acteurs voire même de l'ensemble.

A la lumière de ce qu'on vient de présenter, on comprend que la question à soumettre aux opérations de recherche est celle qui permettra de cerner les différentes contraintes qui pèsent sur le redéploiement à l'international des firmes nationales en particulier de la filiale ORFEE du groupe BCR. Notre travail est pour cela structuré autour de trois questions :

- Quels enseignements tirés de l'examen des différents cadres d'analyse réservés à la question, notamment depuis les travaux pionniers de S. HYMER, de R. VERNON et de J. DUNING ?

- Quels éléments concluants qu'on peut identifier à travers l'historique du cadre d'évolution des firmes nationales ?
- Quels sont les éléments qui contraignent les choix stratégiques à l'international pour le cas particulier de la filiale ORFEE ?

Provisoirement, les réponses à ces questions peuvent être formulées à travers les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01. Le redéploiement à l'international est une question conjointe à l'apprentissage également à l'international. Les deux processus sont inséparables et relèvent d'une seule et une pièce. Les processus d'internationalisation ne se réalisent pas en deux temps : un temps pour l'apprentissage et un autre pour le redéploiement.

Hypothèse 02. La construction de capacités à l'international ne pourrait être effective sans qu'un ensemble de contraintes soient surmontées. En d'autres termes, l'incapacité à opérer sur les marchés étrangers est reliée aux effets des contraintes voire même à certaines décisions stratégiques prises dans le passé (choix de localisation, organisation de l'économie sous formes de monopole, distribution des structures en fonction des objectifs des plans de développement,...).

Les explorations théoriques et empiriques seront menées de façon à répondre à ces trois interrogations. Pour cela, et pour juger de leur cadre explicatif, nous avons jugé nécessaire de présenter les cadres théoriques d'une façon articulée au cas des firmes nationales. Les explorations empiriques vont consister à mobiliser les données pour examiner le cas particulier de la filiale ORFEE, en s'appuyant sur un choix combiné d'un ensemble d'instruments de mobilisation : les documents internes, les interviews et le questionnaire écrit. Mais, de tous ces instruments on doit préciser que notre étude de cas prendra comme point focal le plan de développement 2010-2014 de la filiale. Ce document est en effet un cadre référentiel pour examiner la part de l'international dans les choix stratégiques de la filiale.

CHAPITRE I. LE CADRE THEORIQUE DE L'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation de l'entreprise est une question intensément étudiée dans de nombreux cadres théoriques économiques, se situant dans des domaines aussi variés que le commerce international et les sciences de gestion, notamment par les courants d'inspiration comportementale. La théorie économique et des organisations ont fourni plusieurs modèles explicatifs de l'internationalisation des entreprises. Ceux-ci ont permis de mieux identifier les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à s'engager dans une stratégie de développement international et aussi de comprendre pourquoi certains entreprises réussissent et d'autres échouent dans leurs processus d'internationalisation. Parmi les approches qui ont appréhendé l'explication du phénomène d'internationalisation et qui justifient l'existence de la firme multinationale par le biais de facteurs internes à l'entreprise, nous relevons les contributions de l'approche économique traditionnelle de l'internationalisation.

SECTION 1. LE CADRE D'ANALYSE PIONNIER DES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION

Les approches qui abordent d'une façon systématique la question de l'internationalisation des firmes sont relativement très récentes. Les premiers travaux vont commencer à voir le jour dans les années 60, c'est-à-dire, globalement, dans le contexte qui a caractérisé la période après-guerre. Théoriquement, le fait saillant est le fait que la théorie ricardienne va connaître un début dans son dépassement : l'hypothèse de l'immobilité des facteurs ne tient plus la route, même si l'édifice théorique n'est pas totalement remis en cause. L'examen des cadres théoriques va servir à comprendre dans quelles conditions s'opérerait cette mobilité de facteurs.

Sous-Section 01. La théorie de l'avantage spécifique transférable

Selon la théorie de l'avantage spécifique, seules les firmes disposant d'avantages oligopolistiques, en mesure de mettre à profit les imperfections des marchés, peuvent réussir leur établissement sur des marchés étrangers. Pour Stephen HYMER (1960), la raison principale pour qu'une firme s'implante à l'étranger est donc la détention d'avantages spécifiques qui peuvent être de plusieurs ordres : technologique, ressources en capitaux, économies d'échelle, différenciation des produits ou tout autre facteur qui procure un avantage à la firme sur un marché national donné. Cet auteur, prenant comme base les

travaux de R. COASE, va mettre l'accent sur les imperfections des marchés comme source d'existence d'avantages oligopolistiques, qu'il considère d'ailleurs comme condition nécessaire pour l'explication du phénomène d'internationalisation.¹ Pour cet auteur, leurs succès dépendraient des possibilités de compensations des coûts d'implantation et des risques qui y sont liés par les avantages spécifiques disposés ou développés sur le marché d'origine. Pour O. MEIER et G. SCHIER, un marché imparfait « est un marché dans lequel il existe un déséquilibre entre les entreprises qui possèdent des ressources adéquates, développées ou acquises et celles qui en sont dépourvus »². Les différentiels de compétitivité constatés entre les firmes américaines et les firmes européennes, auxquels fait référence la théorie de S. HYMER, prennent la forme de ce que M. PORTER appellera plus tard « avantage compétitif ». En effet, les avantages spécifiques transférables regroupent des actifs qui sont pour l'essentiel des actifs intangibles et qui seraient d'une valeur supérieure et capables d'annuler les effets de contreperformances du fait des avantages locaux dont bénéficient les firmes du pays d'implantation (coût de transport, obstacle culturel et linguistique, barrières administratives ou institutionnelles,...). Quelles sont les formes que peuvent prendre les avantages spécifiques ? Stephen HYMER retient les avantages résultant d'une capacité de maîtrise technologique, de la commercialisation d'une marque et ceux qui sont liés aux effets de la grande dimension.

A. L'avantage fondé sur la maîtrise technologique

La théorie de S. HYMER témoigne d'une période faste pour les firmes américaines : celle d'après-guerre et des années 1950 et 1960 où des firmes américaines porteuses de nouvelles technologies affluaient vers l'Europe. Les marchés visés étaient des plus divers, regroupant ceux de l'automobile, de la chimie et la pharmacie, de l'exploration et du forage dans les secteurs pétroliers et des mines,...Pour Fabrice MAZEROLLE, « les firmes américaines ont joué un rôle de pionnier dans la diffusion du progrès technique puis, grâce aux effets de diffusion, dans la réduction du gap technologique, d'abord entre l'Europe et les Etats-Unis, puis entre les Etats Unis et le Japon »³.

¹ Jean-Louis Hmelon. p. 138.

² Olivier MEIER et Guillaume SCHEIR, Entreprises multinationales, éd. Dunod, Paris, 2005, p.19.

³ Fabrice MAZEROLLE, Les firmes multinationales, éd. Vuibert, Paris, 2006, p.47.

La stratégie de l'avantage au pionnier est ainsi liée à une logique de protection des avantages technologiques. Ceci dit, le développement d'un réseau de filiales productives à l'étranger n'excluait pas d'autres formes de présence sur celui-ci, notamment par les réseaux d'exportation ou la multiplication d'accords de licences, comme en témoigne le comportement des firmes multinationales américaines dans le début des années 1970. Cependant, et comme la montre la réalité des pratiques multinationales, la part décisive de la maîtrise des savoir-faire technologiques est incontestablement un élément moteur de la réussite d'une firme au-delà des frontières nationales.

B. L'avantage fondé sur la possession d'une marque

La marque est un avantage spécifique en ce qu'elle permet à une firme envisageant son entrée sur les marchés étrangers de s'appuyer sur la réputation que celle-ci lui en procure. L'internationalisation peut être vue comme la volonté de rentabiliser les efforts de capitalisation que la firme a opérés à travers ses investissements marketing et ses différentes évolutions sur le marché national. Comme support d'appui, la marque connue et reconnue permet à l'entreprise d'économiser sur les dépenses publicitaires et promotionnelles qu'elle aurait dû supporter si celle-ci est en déficit en termes de notoriété ou de réputation.

Cependant, le caractère décisif d'une marque ne condamne pas pour autant les firmes qui n'ont pas pu ou su développer une image de marque sur leur marché intérieur d'en engager les actions d'investissement nécessaires pour s'imposer à l'extérieur. La plupart des erreurs proviennent de certains raccourcis ou certaines conceptions marketing qui réduisent la stratégie de marque pour la ramener à un simple nom. La marque, selon Jean-Jacques LAMBIN, ne se réduit pas à un nom ou un symbole, elle est « un panier spécifique d'attributs » qui peuvent être tangibles et intangibles, c'est-à-dire une structure « d'éléments distinctifs [...] dont l'importance et le degré de présence peuvent être perçus de manière différente par les clients potentiels et, de ce fait, influencer leur choix »⁴. L'internationalisation, pour une firme qui envisage son entrée pour la première fois sur un marché étranger, est indissociable d'une stratégie de différenciation. L'objectif d'une stratégie de différenciation fondée sur le développement d'une marque est « de créer de la valeur pour les clients en lui apportant des solutions adaptées à ses besoins et qui sont supérieures à celles offertes par la concurrence »⁵.

⁴ Jean-Jacques LAMBIN, Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation marché, éd. Dunod (6^{ième}), Paris, 2005, p.480.

⁵ Idem, p. 479.

A la différence de l'approche en termes d'avantages spécifiques de Stephen HYMER, celle de Jean-Jacques LAMBIN a le mérite de souligner l'importance de la construction d'une marque comme vecteur de la réussite d'un mode d'établissement sur des marchés étrangers. Les deux processus sont donc inséparables.

C. L'avantage fondé sur la taille

L'avantage lié à la taille est considéré comme l'avantage spécifique le plus décisif en matière d'internationalisation. En quoi la taille est un atout majeur dans les processus d'internationalisation ? Les auteurs mettent généralement l'accent sur les principaux facteurs suivants :

- Les entreprises disposant de la grande taille peuvent mettre en œuvre des processus soutenus de recherche et de développement de leurs produits. Elles ont des ressources efficaces qui leur permettent de créer et de maintenir un écart technologique vis-à-vis de leurs concurrents ;
- Les entreprises de grande taille sont dans la capacité d'intensifier leurs efforts en matière de stratégie publicitaires et de développer une image de marque mondiale ;
- Les entreprises de grande taille ont un pouvoir de négociation qui leur permet d'obtenir des prix avantageux pour les achats qu'elles réalisent localement ;
- Les entreprises de grande taille peuvent réussir l'exploitation d'un marché potentiel à l'étranger en misant sur une stratégie d'élévation de l'échelle de la production. Les économies d'échelle sur le marché national peuvent bénéficier aux filiales à l'étranger en leur fournissant des composants ou des services réalisés dans des conditions techniques et de coût incomparables ;
- Les entreprises de grande taille jouissant d'un avantage soutenable en capacités financières peuvent rentrer dans des stratégies de rapprochement sur le marché mondial ou acheter tout simplement un avantage spécifique (une marque ou une technologie ;
- Les entreprises de grande taille peuvent bénéficier des appuis des gouvernements des pays d'origines et faciliter leur entrée sur les marchés visés (les gouvernements peuvent multiplier leurs visites à l'étranger pour obtenir les faveurs auprès des dirigeants des pays d'accueil).

Cependant, la grande taille ne peut constituer une panacée à tous les problèmes d'internationalisation. Les marchés de taille réduite peuvent être des opportunités qui ne seraient pas dans le champ de vision stratégique de la grande firme. Les petites entreprises seront à cet effet plus adaptées et plus dynamiques sur le commercial.

Sous-Section 02. La théorie du cycle de vie international des produits

En 1966, dans la théorie du cycle de vie des produits formulée par R.VERNON, la dynamique du processus d'internationalisation s'explique par la nécessité de suivre le « cycle de vie international de produit »⁶ et par le concept de l'écart technologique entre les pays. Dans cette approche, l'internationalisation se présente comme un processus séquentiel. A chaque phase du cycle de vie d'un produit, les firmes adoptent des stratégies d'internationalisation différentes : au départ, il y a absence d'exportation régulière en raison de l'établissement d'un monopole sur le marché domestique par la firme innovatrice, ensuite, dans la phase suivante, la firme passe à l'exportation à travers des agents indépendants, puis par une succursale de vente avant d'opter pour une production à l'étranger.

En effet, dans un premier temps l'innovation apparaît et gagne le marché d'origine. Mais, la banalisation progressive de la production et la montée de concurrents sur le marché national où elle est produite va inciter, dans un second temps, la firme à rechercher de nouveaux débouchés à l'exportation. Cependant, les risques d'imitation par des firmes étrangères pousseraient la firme à investir sur les marchés, jusque-là servis par le moyen de l'exportation. Enfin, la firme finira à abandonner son marché d'origine qu'elle tenterait de servir à partir de ses filiales à l'étranger.

La théorie de R. VERNON a été construite à une époque où les firmes américaines disposaient une longueur d'avance technologique sur les firmes européennes. Ceci dit, cet écart technologique perd de sa pertinence analytique face aux firmes européennes qui ont réussi leur rattrapage et aux firmes japonaises qui ont rapidement capitalisé des apprentissages. Dans un autre angle de vue, la théorie soulève une difficulté qui ne va pas sans limiter sa portée explicative. L'entreprise innovatrice, ne substitue en effet l'IDI à l'exportation que lorsqu'elle est menacée par des concurrents locaux. Reste à savoir, se

⁶ Jean-Pierre LEMAIRE. p.4.

demande Jacques ADDA, pourquoi elle préfère prendre le risque d'un investissement, donc d'une immobilisation de capitaux, plutôt que de négocier la cession de licence aux entreprises étrangères⁷. Un tel choix est-il une réponse aux risques d'imitation qui émaillent les cessions de licence ?

SECTION 02. UNE TENTATIVE D'ELARGISSEMENT : LE PARADIGME OLI

L'approche de John DUNNING est battue sur un héritage, celui légué par ses prédécesseurs (Stephen HYMER, ...). Il réunit en un seul lieu d'analyse des dimensions jusqu'à abordées séparément par les premiers théoriciens des stratégies d'internationalisation. Avant donc d'aborder sa théorie, il est préférable de présenter, comme on l'a fait plus haut à-propos de la théorie de S. HYMER et de R. VERNON, l'approche du courant des coûts de transaction.

Sous-section 01. Théorie des coûts de transactions : l'internationalisation comme processus d'internalisation

A. Les fondements économiques de la théorie

L'économie des coûts de transaction possède les caractéristiques d'une théorie positive qui s'appuie sur des emprunts à différents courants (droit, économie, sociologie des organisations), mais elle demeure incontestablement une théorie économique. Son analyse traite de l'efficacité d'un choix d'une forme d'organisation et d'évaluation de ce choix en fonction des économies réalisées sur les coûts de transaction. L'économie des couts de transaction s'est construite autour de six dimensions principales⁸ :

- a. la rationalité limitée et l'opportunisme qui sont les hypothèses centrales retenues sur le comportement des agents économiques ;
- b. La transaction qui est l'unité d'analyse de la théorie ;
- c. Les coûts de transaction ;
- d. La firme interprétée comme une structure de gouvernance ;
- e. La nature des contrats entre agents économiques qui soulèvent les positions des droits de propriété et du partage de la rente ;
- f. L'adoption d'une démarche comparative discrète pour évaluer l'efficacité des modes d'organisation.

⁷ Jacques ADDA, La mondialisation de l'économie. 1. Genèse, éd. Casbah Editions, Alger, 1998, p.88.

⁸ Bertrand QUELIN, Les frontières de la firme, éd. Economica, Paris, 2002, p.15.

a. La rationalité limitée. La rationalité concerne la capacité des individus à stocker et à traiter l'information utile à leurs décisions. Selon Herbert SIMON, le comportement humain est « intentionnellement rationnel, mais de manière limitée ». L'agent économique se voit contraint par une incapacité à traiter l'ensemble des informations possibles. L'hypothèse de rationalité limitée conduit à la notion d'incomplétude des contrats. En effet, H. Simon considère que l'hypothèse de la rationalité limitée traite deux aspects de comportement humain : l'individu est supposé être doté d'une raison propre à lui ; il est « intentionnellement »⁹.

L'individu est rationnel d'une manière limitée en raison de l'impossibilité de prendre en compte toutes les conditions déterminant son choix au moment de décider¹⁰.

La rationalité limitée est une conséquence des caractéristiques de l'environnement, c'est-à-dire que les limitations qui pèsent sur celles-ci trouvent leurs sources dans l'incertitude et la complexité de l'environnement informationnel. Le problème de la rationalité limitée est donc dû à l'incapacité de l'individu à résoudre les problèmes de langage de calcul ainsi que la compréhension de son environnement. Dire que la rationalité est limitée signifie donc que l'acteur ne peut pas traiter un nombre d'informations ou anticiper un nombre de situations infiniment extensibles et cela pour des raisons techniques. L'individu ne peut pas intégrer tous les cas de figure, en particulier quand la transaction se déroule dans le temps.

La rationalité limitée se définit en outre comme l'incapacité de l'individu à prévoir tous les événements susceptibles de se produire dans le futur¹¹. L'incomplétude des contrats signifie que l'individu ne peut prévoir tous les états du monde qui pourraient surgir dans les périodes à venir. Celle-ci pourrait être à l'origine d'un opportunisme ex post, c'est-à-dire que l'individu est capable après la passation d'un contrat d'exploiter ce que M. CROZIER appelle « zones d'incertitude ». Par conséquent, l'incomplétude conduit à un aléa moral. Les entreprises rencontrent des difficultés à élaborer des contrats qui devraient prévoir toutes les éventualités : dérapage sur le montant de la facture, non-respect des délais d'exécution, risque de défaillance,...

b. L'opportunisme. La deuxième hypothèse de la théorie des coûts de transaction sur le comportement humain, à laquelle d'ailleurs Olivier Williamson accorde une place particulière,

⁹ Ibid.

¹⁰ 8- P. Y Gomez : le gouvernement de l'entreprise Cité P72

¹¹ Bernard BAUDRY,

est l'opportunisme. Selon Olivier BOUBA-OLGA, L'opportunisme est une « contrainte du comportement humain qui structure les interactions entre individus »¹². Cette vision traite les motivations opportunistes chez l'individu, lesquelles demeurent d'ailleurs absentes de la théorie néoclassique, dont les théoriciens travaillent sous l'hypothèse de la loyauté des rapports d'échange en économie. Pour O. Williamson, l'opportunisme est quand un individu cherche à satisfaire ses intérêts personnels avant toutes autres choses et par tous les moyens (tricherie, ruse,...)¹³.

O. WILLIAMSON résume la conduite opportuniste à la divulgation d'informations incomplètes, à leur rétention et à la dissimulation d'intentions,... Ainsi, il définit l'opportunisme comme « la capacité des êtres humains à tromper les autres en leur cachant de l'information, en trichant et en transgressant les règles d'équité ou la loi »¹⁴. 12 Ce qu'il faut souligner à ce niveau est que cet auteur remet en cause toute forme de confiance qui devrait encadrer les transactions.

L'opportunisme se distingue, selon O. Williamson, en opportunisme ex ante et en opportunisme ex post. L'opportunisme ex ante « se présente quand il ya tricherie avant la passation d'un contrat. Cette forme d'opportunisme est rendu favorable par l'asymétrie d'information entre les co-contractuels. Par contre, l'opportunisme ex post se présente quand il y'a tricherie dans la phase d'exécution du contrat, ce qui est rendu possible par l'incomplétude des contrats qui conduit au problème dit du risque moral¹⁵.

L'opportunisme occupe une place centrale dans la définition des coûts de transaction. D'ailleurs, la théorie d'O. Williamson n'est pas fondée uniquement sur les hypothèses comportementales (rationalité limitée et opportunisme), elle se réfère aussi aux caractéristiques des transactions comme la spécificité des actifs, l'incertitude, et la fréquence des transactions.

c. La transaction comme unité d'analyse. En effet, O. Williamson retient la transaction comme l'unité principale d'analyse dans sa théorie. Pour lui, «la transaction correspond au transfert de biens ou de services d'un agent économique à un autre ainsi que les droit de propriété associés »¹⁶. La transaction peut être aussi définie comme « l'échange d'informations

¹² Olivier BOUBA-OLGA, L'économie d'entreprise, éd. Le Seuil, Paris, 2003, p.62.

¹³ Marie-Georges FILLEAU, les théories de l'organisation et de l'entreprise, éd. Ellipses, Paris, p.218.

¹⁴ Oliver E. WILLIAMSON, Les institutions de l'économie, éd. InterEditions, Paris, 1994, p.9.

¹⁵ Torrès BLAY, économie d'entreprise, éd. Economica, Paris, 2004, p 24.

¹⁶ Bertrand QUELIN, Les frontières de la firme, éd. Economica, Paris, 2002, p.18

ou de produits (services) ayant une valeur économique pour chacun des partenaires intéressés »¹⁷. 16

La réalisation de toute transaction portant le transfert de droits de propriété, des couts pour les parties échangistes, et les dépenses engendrés par l'accomplissement des transactions sont appelé cout de transaction.

d. les coûts de transaction. Les coûts de transaction peuvent être définis comme « les coûts de fonctionnement du système économique supportés par les agents afin d'échanger et de signer des contrats »¹⁸.

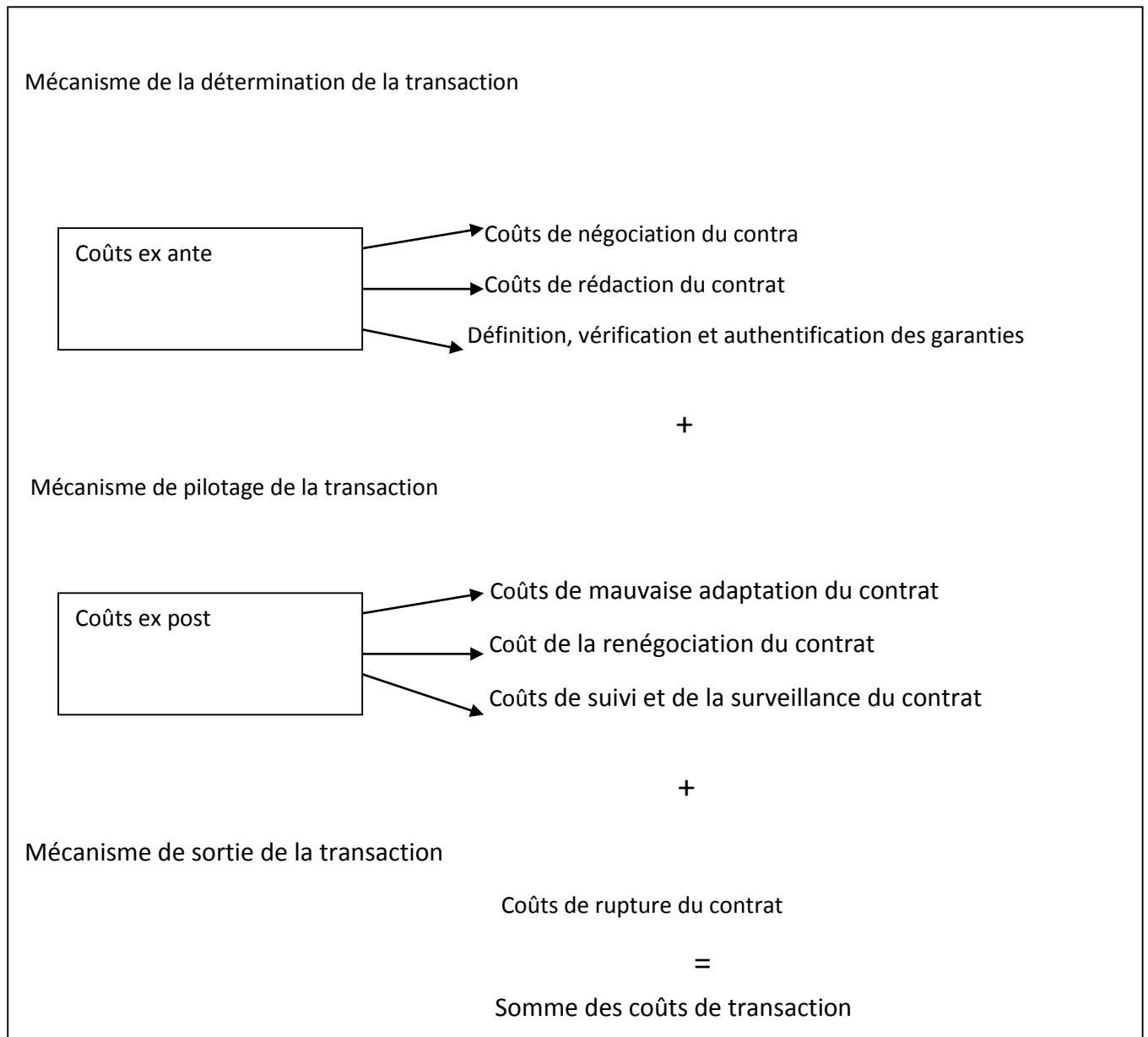
Ils se décomposent de la façon suivante

- 1) les coûts de recherche ou de découverte des partenaires industriels ou commerciaux,
- 2) Les coûts de négociation entre un acheteur et un vendeur,
- 3) les coûts de conclusion de contrats pour chaque transaction. O. Williamson met l'accent sur « les coûts de transaction antérieurs au contrat », entendus comme les coûts de rédaction, de négociation et de garantie d'un accord. Ces coûts qualifiés d'ex ante, s'ajoute ce que le même auteur appelle les coûts de contractualisation ex post. Bertrand QUELIN décompose ces derniers comme suit :
 - les coûts de mauvaise adaptation,
 - les coûts de marchandage pour corriger les divergences ex post,
 - Les coûts d'organisation et de fonctionnements associés aux structures de gouvernance chargés de régler les conflits.
 - Les coûts d'établissement d'engagement surs.

¹⁷ Idem p. 20.

¹⁸ Bertrand QUELIN, op. cit. p.18.

Schéma n° 1. La décomposition des coûts de transaction.



Source : Bertrand QUELIN, Les frontières de la firme, éd. Economica, Paris, 2002, p19.

L'économie des coûts de transactions permet de distinguer des coûts générés par des modes d'organisation comme le marché, l'intégration verticale, l'alliance ou la bureaucratie, choisi par les partenaires pour gérer leurs relations d'échange ou de coopération.

B. Les processus de multinationalisation comme des processus d'internationalisation

Les processus de multinationalisation s'expliquent par la volonté des firmes à exploiter des avantages à l'internationalisation. Selon le courant transactionnel, les firmes multinationales sont en quête d'une minimisation des coûts de transactions générés par le recours aux mécanismes du marché. Comme coût de transaction on entend les coûts d'utilisation du marché comme solution, c'est-à-dire les coûts de recherche et de sélection d'un partenaire, les coûts de rédaction des contrats, les coûts de suivi de leur exécution, les coûts de contrôle. Pour Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, il faut ajouter les coûts d'inadaptation, de non-conformité, de négociation et de fonctionnement¹⁹.

Le choix d'un mode de présence sur les marchés étrangers dépendrait de l'emplacement de la frontière entre deux modes alternatifs de gouvernance : le marché et la hiérarchie. En effet, la fixation de la frontière entre le marché et la hiérarchie est le résultat d'un arbitrage entre les coûts y afférents. La distribution des activités de la chaîne de valeur de la firme ou ses positions dans la chaîne de valeur globale se font par arbitrage entre les coûts de transactions et les coûts d'organisation (contrôle, coordination, les coûts spécifiques à la grande taille,...).

Dans le courant des coûts de transaction, O-Williamson, (1975), et plus particulièrement dans la théorie des investissements directs à l'étranger, l'internationalisation des entreprises est vue comme un choix entre l'internalisation et l'externalisation des activités. L'entreprise choisit une forme d'organisation, parmi celles qui sont envisageables, celle qui permet de minimiser les coûts de transaction. Williamson distingue deux modes de coordination alternatifs : le marché et l'entreprise ou la hiérarchie. A ce stade, l'arbitrage se fait entre l'exportation (le marché) et l'investissement à l'étranger (internalisation). Toutefois, d'autres formes, comme les formes d'organisation hybrides, peuvent être identifiées : joint-ventures, sous-traitance, concession, réseau, etc.

¹⁹ Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, op. cit. p.23.

Sous-section 02. L'approche éclectique de John DUNNING

John DUNNING développe une approche plus globale de la multinationalisation des firmes. Qualifiée d'éclectique, en raison des différentes inspirations qui ont servi à sa construction, cette approche subordonne les stratégies de multinationalisation à trois facteurs incitatifs : les avantages spécifiques (ownership advantage), les avantages de localisation (location advantage) et les avantages d'internalisation (internalization advantage). Le paradigme OLI (ownership, location et internalization) se résume à une démarche synthétique qui articule trois centres d'intérêts qui ont préoccupé séparément les auteurs : imperfection des marchés, avantages comparatifs et coûts de transaction.

A. Les avantages spécifiques (ownership advantage)

Recoupant avec la construction conceptuelle de S. HYMER, les avantages spécifiques regroupent des actifs essentiellement intangibles liés à la taille et à la position acquise de la firme (maîtrise technologique, capacité d'innovation, ressources humaines développées, capacités de financement,...). La multinationalisation est, dans cette perspective, le produit de la possession de biens incorporels stratégiques. La firme peut trouver une force de propulsion à l'international en s'appropriant d'aptitudes spécifiques reliant réputation et notoriété de la marque, compétences marketing, maîtrise technologique, service à la clientèle,...

B. Les avantages de localisation (location advantage)

Les avantages de localisation se rapportent à l'attractivité et aux politiques menées par les pays étrangers en matière de l'investissement international. Ils regroupent des éléments comme la stabilité politique, la situation des équilibres macro-économiques, l'offre infrastructurelle en matière de transport, l'état du marché local du travail, les barrières réglementaires, culturelles et administratives, le potentiel du marché,...²⁰.

C. Les avantages d'internalisation (internalization advantage)

Les avantages liés à l'internalisation existent lorsque la firme multinationale est en capacité de supplanter le marché pour organiser en interne ses activités internationales. L'implantation est un choix répondant à une logique de réduction de coûts de transaction et des comportements opportunistes des acteurs impliqués dans le mode d'internationalisation où les

²⁰ Voir à ce sujet les travaux de Jean-Paul LEMAIRE, Développement international de l'entreprise : stratégies d'internationalisation, éd. Dunod, Paris, 1997, p.99.

marchés visés sont servis sur la base d'opérations d'exportation. Dans les visées du paradigme OLI, la stratégie d'internalisation permet :

- Une protection de leur avantage spécifique,
- La maîtrise d'un système d'information,
- La réduction des coûts liés aux droits de douane et des taux de change.

Le choix des modalités de pénétration des marchés étrangers sont fonction de la position de la firme par rapport aux trois types d'avantages. En d'autres termes, l'évaluation des trois critères permet, comme le montre le tableau précédent, de déterminer les modes de présence à l'international des firmes. Ainsi,

- la stratégie à l'international suppose au moins et dans tous les cas de figure l'offre d'un avantage spécifique ;
- l'investissement direct (filiale greenfield ou prise de participation) est conditionné par l'offre conjointe des trois types d'avantages ;
- l'exportation et la cession de licences sont des choix qui s'envisagent lorsque les conditions de localisation ne sont pas favorables pour la firme;

Tableau n°1. Paradigme OLI et modes de présence à l'international

Mode de pénétration des marchés étrangers	Les avantages		
	Ownership	Location	Internalization
Investissement direct	+	+	+
Exportation	+	-	+
Cession de licence	+	-	-

Source: J.-H. DUNING, Multinational enterprises and the global economy, Reading, Mass., Addition-Wesley, 1993.

L'analyse théorique de J.-H. DUNING aborde la question des modes de pénétration des marchés sous un angle purement micro-économique statique. Certains auteurs essayent, tout en gardant les trois séries de facteurs incitatifs qu'englobe le paradigme OLI, de reprendre la

question en essayant de l'envisager dans une perspective dynamique. On peut résumer les résultats de ces travaux comme suit :

- Dans les travaux de BUCKLEY et CASSAN (1981), l'accent est mis sur les enjeux temporels recouvrant le passage d'une modalité à une autre, en raison des variations dans le temps des structures de marché. Pour eux le choix entre les modes de pénétration est une question évolutive trouvant ses fondements dans les coûts relatifs de chaque modalité (exportation, licence, implantation). Dans leur vision, l'exportation est le mode de pénétration le moins coûteux en termes de coûts fixes. Présentant des coûts fixes très élevés, l'investissement direct est, selon les deux auteurs, un choix qui intervient en dernier.
- Dans les travaux de HORSTMAN et MARKUSEN (1987), on cherche, tout en gardant le noyau théorique du modèle OLI, à mettre au centre des explications les interactions stratégiques entre firmes. Partant de l'exemple d'une FMN en position de monopole, les deux auteurs soulignent que le choix de l'exportation est préférable lorsque la demande sur les marchés visés est faible. Dans le cas d'une demande suffisante et pleine expansion, le choix, selon eux, est d'opter pour un investissement direct pour dissuader les concurrents et/ou garder ou conquérir de nouvelles parts de marchés²¹.

²¹ Voir pour les analyses qui se situent dans le prolongement de la théorie de DUNING la thèse de Rabiâa MEKKI, Comportement stratégique des firmes et commerce international, soutenue le 30 septembre 2005 à l'université de MAINE. [http:// : www](http://www).

CHAPITRE II. LES FONDEMENTS STRATEGIQUES DES PROCESSUS DE MULTINATIONALISATION

Les analyses des processus d'internationalisation des firmes s'élaborent généralement en puisant leur inspiration dans les cadres classiques développés depuis S. HYMER en passant plus particulièrement par l'approche théorique développée par J. DUNING. Ces analyses se particularisent, pour l'essentiel, par un mode d'approche où on se rabat sur la question des motifs qui pourraient amener les firmes à intervenir en dehors de leurs territoires nationaux. Ces analyses perdent leur pertinence lorsque la question à mettre au cœur des préoccupations consiste à expliquer les processus de formation des capacités à évoluer sur des marchés qui ne situe pas forcément dans le prolongement des marchés intérieur. Les grilles de lecture proposées sont en effet construites à partir des observations opérées sur des entreprises qui ont fait preuve d'une réussite de leur internalisation ou leur multinationalisation. C'est dire que les analyses n'abordent pas d'une façon systématique les processus de formation des capacités qui rendu ces firmes efficientes au-delà de leurs frontières. Ainsi, il est difficile d'appliquer ces grilles pour aborder le cas de l'internalisation des firmes nationales.

Dans la profusion de ces écrits, on retrouve le cadre développé par M. PORTER. Celui-ci est d'un apport non négligeable, non parce qu'il complète les cadres théoriques existant, mais parce qu'il participe, à travers un cadre original, au renouveau de la pensée stratégique. Il fournit une base conceptuelle qu'il construit essentiellement à partir d'une transposition des acquis en économie industrielle. En effet, l'analyse des phénomènes d'internationalisation des firmes ne peut pas se passer de ce cadre analytique référentiel. Les avancées qu'il réalise en matière de la compréhension des processus concurrentiels sont indéniables. Le schéma élargi des cinq forces déterminant la concurrence à l'intérieur d'un secteur est une avancée très nette par rapport à ses prédécesseurs qui n'envisageaient les processus de rivalité que dans le cadre des firmes établies. Cependant, et comme on va le voir, s'il ne s'inscrivait pas dans la continuité des travaux de l'analyse stratégique prônée par ses prédécesseurs, son analyse des phénomènes d'internationalisation relève beaucoup plus d'une œuvre d'une refondation.

Néanmoins, pour ce qui nous concerne, c'est-à-dire le problème de l'internationalisation des firmes nationales, le cadre, à l'image des autres cadres d'analyses, ne permet pas de saisir les spécificités qui les caractérisent. M. PORTER a eu aussi à travailler sur des réalités empiriques qui ne sont pas celles explicatives des conditions de formation des trajectoires internationales.

SECTION 01. SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE

L'analyse des éléments incitant les firmes à opérer des stratégies à l'international est au centre des travaux des auteurs en stratégie d'entreprise et de ceux traitant de la question de la multinationalisation proprement dite. En ce qui suit, nous présenterons une synthèse des motifs qui ont fortement préoccupé les chercheurs en stratégie d'entreprise, avant de terminer par un bilan faisant montrer les avancées explicatives du phénomène et les éléments restant problématiques malgré le foisonnement de la littérature traitant de la question. En effet, les grilles d'analyse proposées perdent de leur pertinence dès lors qu'on se situe dans le cadre d'ambitions stratégiques d'entreprises nationales, trouvant comme incontournable le fait d'inscrire leurs activités dans un cadre dépassant les frontières du marché intérieur.

SOUS-SECTION 01. LES PRINCIPAUX MOTIFS STRATÉGIQUES À LA MULTINATIONALISATION

Les recherches centrées sur les déterminants, comme éléments enclencheurs de processus d'internationalisation, se fondent sur des rapports de causalités : l'internationalisation est l'effet d'une cause unique ou multiple identifiée sur la base d'une observation du comportement des firmes multinationales. Il va sans dire que de telles visions demeurent fragiles en ce qu'elle évacue l'importance de la dimension historique et spatiale des processus d'internationalisation.

Olivier MEIER et Guillaume SCHIER recensent cinq motifs stratégiques pouvant amener une entreprise à s'internationaliser²².

A. Le développement de nouveaux relais de croissance

La quête de nouveaux relais de croissance est généralement l'apanage des firmes opérant sur des marchés nationaux en situation de saturation. Les stratégies de croissances ne sont alors plus possibles en l'absence d'un marché potentiel. Il se peut pour des raisons d'économie d'échelle de s'orienter vers les marchés à fort potentiel de croissance et de choisir

²² Il s'agit d'une enquête par entretien réalisée auprès de 180 dirigeants de grandes firmes internationales. Voir Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, op. cit. pp.30-38.

par voie de conséquence la modalité de réalisation (croissance interne, croissance externe ou croissance par accords). Toutefois, la taille critique et à fortiori l'élargissement des parts de marchés ne sont pas les seuls motifs à l'internationalisation. La firme peut choisir une stratégie qui la mettra hors d'attaques de ses adversaires qui redoublent de plus en plus de férocité sur le marché national. IL s'agit donc pour toutes les circonstances d'opérer une stratégie de diversification géographique dans l'objectif de conquérir de nouveaux marchés ou tout au moins de maintenir, dans le sens des volumes d'activités, ses parts de marchés actuelles.

Cependant, dans la réalité les firmes peuvent entamer des voies stratégiques qui les conduiraient à la diversification de leurs offres, à proposer des offres innovantes. Face à la montée des firmes issues des pays émergents, les firmes européennes notamment allemandes et françaises essayent de voies de différenciation en agissant sur la valeur de leurs produits. En plus, les Etats ne sont pas, dans le contexte concurrentiel actuel, à l'écart, au moment même ils renouent avec certaines pratiques protectionnistes et multiplient les pressions pour inciter les firmes nationales à se relocaliser. Par exemple, le gouvernement français, décide de réduire le coût global des firmes françaises de 30 milliards d'euro. C'est dire que les stratégies d'évitement concurrentiel ne sont pas des panacées face à la montée des firmes plus particulièrement chinoises.

B. Une meilleure répartition des risques entre pays

Mettre au centre des préoccupations stratégiques la question des risques renvoie immédiatement à celle de la diversification géographique des présences internationale de l'entreprise ou dans une certaine mesure de la répartition de la chaîne de valeur de l'entreprise entre plusieurs pays. Les facteurs de risque à prendre en charge sont de nature diverse : variation de la conjoncture économique et financière, des situations politiques (instabilité politique, détérioration de la situation sécuritaire,...). Pour éviter de s'enliser dans des rapports de dépendance en matière de vente ou d'approvisionnement l'entreprise peut trouver dans les processus de multinationalisation une parade en se diversifiant géographiquement. Mais, une telle diversification ne résout pas automatiquement le problème, c'est-à-dire que la diversité des pays ne rime pas dans tous les cas avec la logique de répartition des risques. Encore, faudrait-il choisir des pays dans les logiques de fonctionnements des économies sont significativement différentes, pour se prémunir contre

des risques éventuels de propagation de crise en raison de l'accroissement des interdépendances entre certains pays.

Du point de vue des firmes nationales, la problématique des risques se pose différemment. Faut-il faire des crises actuelles qui secouent les économies développées un facteur de risques à éviter ou une opportunité dont l'exploitation consisterait à tirer profit des situations de recul de l'investissement. Les firmes nationales sont-elles muées par une logique de croissance externe pour développer de nouvelles compétences ? La réponse est difficile à apporter tant que celles-ci n'ont pas affiché un tel intérêt. Pour le cas du secteur privé, la firme Cévital l'a bien montré en assurant sa présence dans la sidérurgie italienne. Sommes-nous en droit de se demander si ce choix à l'international ne participe pas d'une logique de diversification des risques, c'est-à-dire réduire sa présence aux seules positions occupées dans le champ économique national est un choix qui mettra en péril sa pérennité.

C. Une réponse à la globalisation des marchés

Les choix de multinationalisation peuvent avoir, selon O. MEIER et G.SCHIER, des motifs stratégiques de plusieurs ordres :

- Le développement de relations de suivi et d'accompagnement. Souvent pour rester compétitive et réactive, la firme peut se trouver encline à mettre en œuvre des stratégies d'accompagnement de ses clients ;
- La réduction du terrain à un concurrent redoutable. L'internationalisation peut, dans ce sens, s'analyser comme une tentative à restreindre le champ de manœuvre à un membre puissant d'un oligopole multinational ;
- La volonté de reprendre l'ascendant en assurant sa présence sur des marchés à fort potentiel de croissance (marchés émergents) et dont l'intensité concurrentielle n'est pas ce qu'elle est sur le marché d'origine.

Un choix de multinationalisation comme un mode de réponse à la globalisation est hors de la portée des firmes nationales. Leur situation par rapport aux tailles critiques des marchés d'envergure mondiale, l'absence d'expériences en matière d'internationalisation, le manque qu'elles accusent en matière de compétences internationales (technologiques, commerciales,...) sont autant de facteurs qui réduisent leur capacités à rentrer dans les jeux concurrentiels de dimension globale. Autrement dit, il faudrait d'abord assurer sa présence

au-delà des frontières nationales. Il est donc prématuré de prendre ces réponses à la globalisation comme ligne directrice aux choix de multinationalisation des firmes nationales.

D. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise

Les stratégies d'internationalisation peuvent en effet obéir à une logique d'amélioration de la compétitivité de la firme. La multiplication des présences à l'international peut être alors le produit d'une volonté de réduire les coûts. L'avantage compétitif coût est obtenu par la maîtrise des facteurs structurels de l'industrie dont les économies d'échelle ou de champ²³. En dehors des facteurs structurels, une stratégie de domination par les coûts peut conduire la firme à s'établir dans les pays où les coûts de facteurs sont bas. Dans une autre mesure, l'importance des dépenses en recherche peut aussi amener une firme à s'établir sur des marchés étrangers à fin d'amortir des charges qui vont en augmentant avec l'accroissement du rythme d'innovation technologique. Ces dépenses s'analysent comme des charges indirectes aux produits de la firme, c'est-à-dire que leur rentabilisation ne peut s'envisager sans la conquête de marchés étrangers. Au-delà de cette analyse, les deux auteurs ajoutent des motifs qui ont une influence indirecte sur la compétitivité de la firme :

- L'internationalisation est un vecteur de développement du « panier de compétences » de la firme, c'est-à-dire un choix qui lui offre des chances objectives pour développer ces compétences techniques, commerciales, organisationnelles et managériales ;
- L'internationalisation vise à acquérir des ressources spécifiques : matières premières, qualifications, infrastructures, capitaux de relations. Lorsque la qualité des produits fabriqués dépend de celle des matières utilisées dans sa fabrication, la firme peut choisir de s'installer directement où celles-ci sont offertes ;
- L'internationalisation répond à un choix de rétention ou de fidélisation de hauts potentiels. La dimension internationale offre en effet des possibilités objectives de développements des carrières. Aussi, d'un point de vue symbolique, la firme construit une réputation qui lui est nécessaire pour développer une politique d'attractivité des hauts potentiels.

L'exigence de compétitivité s'affiche aussi avec une certaine acuité aux firmes nationales. La croissance externe par acquisition peut constituer, à ce titre, le moyen offrant des économies conséquentes en termes de temps pour accéder à des ressources plus

²³ Voir à ce sujet la présentation de John SHANK

efficaces du point de vue international. Par exemple, une stratégie d'intégration vers l'aval par le rachat de distributeurs peut servir de tête de pont pour assurer sa présence sur un marché étranger. Egalement, l'intégration de relais relationnels peut faciliter son accès aux marchés internationaux : accès au financement, aux locaux comme les districts industriels,...Cependant, la question des ressources spécifique ne se pose pas de la même façon pour les firmes nationales. Nous sommes un pays où les ressources productives sont offertes dans une qualité reconnue sur les marchés mondiaux. L'exemple du plastique algérien (PEBD, PEHD), des alliages métalliques employés par les unités BCR, les ciments algériens comme ceux de SOUR EL GHOZLANE,... sont des types de matériaux très recherchés pour leur qualité. La question pourquoi des entreprises comme la SOCOTHYD, l'ENAD, le LEADER MEUBLES DE TABOUKERT,..., n'ont pas pu développer des positions à l'international, malgré la supériorité gagnée en termes de qualité des matériaux productifs ?

E. L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables

Les mouvements de délocalisation peuvent s'enclencher en raison des cadres législatifs et réglementaires très contraignants. Le durcissement des lois dans le domaine du travail, de l'environnement peut, avec les effets conjugués de la montée de certains acteurs (les écologistes, les écologues, les syndicats,...), conduire les firmes à délocaliser leur production vers les pays où ces éléments sont moins contraignants. Les pressions fiscales peuvent également pousser les firmes à revoir la distribution de leurs filiales en fonction des avantages fiscaux offerts par certains pays.

Par rapport aux firmes nationales, l'exemple fut donné par le patron de Cévital qui multiplie actuellement ses initiatives pour le contrôle d'activités à l'étranger. Dans ces sorties médiatiques, cet industriel privé met en avant les contraintes bureaucratiques et les discriminations qui profitent aux firmes étrangères. Mais, ce qui particularise le plus ces ambitions à l'international, non pas seulement le cadre institutionnel formel, mais également l'informel en particulier dans le domaine de la structure ou du fonctionnement des marchés. S'il est donc presque impossible d'imaginer un mouvement de délocalisation pour les firmes publiques, ceci ne vaut pas pour les firmes privées qui pourront, du moins pour certaines d'entre elles, délocaliser leur production vers des pays plus propices pour l'initiative privée.

SOUS-SECTION 02. Les recherches fondées sur les modalités de réalisation

L'étude du terrain (l'environnement), pour une meilleure adaptation, a facilité aux entreprises l'élaboration et la mise en œuvre de leurs choix stratégiques. Le choix stratégique est la détermination du type de stratégies à adapter par l'entreprise. Ce choix peut porter sur deux types de stratégies : soit sur des stratégies de croissance interne, soit sur des stratégies de croissance externe.

Bien que ces deux types de stratégies soient toujours mis en œuvre dans les entreprises, il n'en demeure pas moins, qu'aujourd'hui, les changements de l'environnement ont imposé aux entreprises de nouvelles formes d'organisation les obligeant à repenser leurs stratégies et à se redéployer. On trouve, à cet effet, le redéploiement à l'international qui se repose notamment sur des stratégies de croissance externe.

La croissance externe (CE) est le développement et la croissance de l'entreprise par des opérations d'alliances avec d'autres entreprises. Ces opérations permettent le renforcement de la position concurrentielle par l'augmentation de la taille, des parts de marché, d'accès à de nouveaux marchés et mêmes de s'internationaliser.

Cette croissance est opérée quand la croissance interne trouve ses limites de telle sorte que l'entreprise, par la CE, acquiert de nouvelles compétences et de nouvelles technologies que l'entreprise ne peut développer au niveau interne. La CE permet ainsi de franchir facilement les barrières de toutes nature (technologiques, commerciales, réglementaires, etc.). C'est à partir des années 1980 que ce mode de croissance connaît un développement très rapide²⁴.

Cette croissance est considérée comme un mode de développement qui se base sur le rapprochement volontaire ou contraint entre deux ou plusieurs entreprises entraînant par-là, une unification partielle ou totale des moyens qui peuvent être financiers, matériels ou humains.

Le rapprochement volontaire est défini comme la décision de regroupement issue de l'accord des deux parties d'entreprises. Quant au rapprochement contraint, ce dernier provient de la décision prise contre l'avis de l'une des deux parties d'entreprises. Dans certains cas, les dirigeants, contre leur volonté et suite à une situation défavorable de leur entreprise, se trouvent

²⁴ Jean-Louis LEVET, « L'économie industrielle en évolution, les faits face aux théories », Op. Cit., p.130.

dans l'obligation de prendre des initiatives en matière de regroupements. La croissance externe peut ainsi revêtir des formes d'union totale ou partielle.

La forme d'union totale quand l'entreprise acquiert 100% de la société mère (rachat d'une entreprise par une autre). La forme d'union partielle intervient quand l'entreprise a des prises de participations (minoritaire ou majoritaire). Parfois, les entreprises s'entendent sur les regroupements afin de minimiser les coûts.

Ainsi, la croissance externe est axée sur le développement de l'entreprise en coopération et en alliance avec les autres entreprises concurrentes. De ce fait, la croissance externe est «un processus de développement à long terme, celui-ci peut être mesuré par des critères tels que le chiffre d'affaires, l'effectif employé, la capacité de production ; et/ou qualitatif, ce qui est mis en évidence grâce à des critères tels que la notoriété de la firme, la structure de l'organisation et le poids de la recherche et développement»². La CE nécessite, généralement, d'importants moyens tels que :

Financiers (le rachat d'entreprises nécessite des moyens financiers) ;

Matériels relatifs à l'apport de nouveaux matériels nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins de l'opération de regroupement ; Humains où il s'agit de transférer un personnel de la société mère ou de procéder à de nouvelles recrues au niveau de la société achetée (absorbée).

Par ailleurs, la croissance externe est opérée par la mise en œuvre de stratégies de :

-Fusions-acquisitions ;

-Sous-traitance ;

-Partenariat.

A. La croissance externe par les opérations de fusions-acquisitions

Les stratégies de fusions- acquisitions sont considérées comme un outil et un mode de gestion et de développement de l'entreprise permettant d'apporter une solution pour lever les contraintes économique et financière qui pèsent sur l'entreprise. Les opérations de fusions-acquisitions d'entreprises enregistrent un nouvel accroissement depuis les années 1990 après s'être presque estompées à la fin des années 1980. Cette réapparition est souvent expliquée, par les responsables d'entreprises, ainsi que par les banquiers, comme étant un des moyens qui contribue à l'augmentation de la valeur boursière des entreprises. Aujourd'hui cette pratique, qui a déjà touché toute l'Europe, s'étend à d'autres pays comme les pays asiatiques.

La constitution du marché unique européen, l'intensification de la concurrence par la libéralisation des mouvements de capitaux et l'accélération du processus d'innovations financières ont nettement favorisé la croissance de ce phénomène.

Les opérations de fusions-acquisitions font partie du processus de restructuration des entreprises qui se sont développées essentiellement durant les périodes d'innovation et plus particulièrement, avec l'avènement des NTIC. Le total mondial de fusions-acquisitions, de 1999 par rapport à 1998, a dépassé le taux de croissance de 30% soit un montant de 3435 milliards de dollars¹, dont une part importante revient aux USA.

Toutes les opérations de fusions/acquisitions qu'elles se situent dans la logique des conglomérats des années 1960 ou parmi la vague des opérations des années 1980 ou de celle des années 1990, ont pour seul objectif la recherche des opportunités d'investissement (les effets de synergie) et l'évolution de leurs structures.

Ceci est de plus en plus ressenti comme un besoin chez les entreprises principalement avec l'ouverture de nouveaux marchés et l'internationalisation des économies. En effet, le changement du marché mondial avec la constitution de groupes homogènes a induit l'unification des modes de consommation et des pratiques socioculturelles et linguistiques.

Ce changement est accéléré par le développement des NTIC induisant la diminution des coûts de transport et de logistique ainsi que la diminution des rapports de dépendance entre la distance et la localisation.

Les opérations de fusions-acquisitions s'accroissent pour mettre en œuvre les synergies qui permettraient d'accroître la compétitivité et les profits avec des moindres coûts d'investissements. Ces opérations s'achèvent avec la crise de 1929 ;

L'économie enregistre un fort taux de concentration industrielle. Les entreprises suivent le principe de l'intégration verticale. La formation de conglomérats est axée sur des opérations de diversification. Il s'agit des secteurs ayant une instabilité dans les ventes et par conséquent, de leurs profits tels que l'aéronautique, l'équipement industriel et les composants automobiles. Les opérations étaient conçues comme une issue face à la politique antitrust des années 60.

B. Les types de croissance par opérations de fusions-acquisitions

a. la croissance horizontale

C'est le rachat des entreprises concurrentes du même secteur d'activité. Cette croissance horizontale s'effectue quand les secteurs d'activités sont arrivés à maturité. Dans ce cas, l'entreprise opte pour ce type de croissance afin d'augmenter : Ses parts de marché sans pour autant procéder à de nouveaux investissements ; son pouvoir de négociation ; l'accès à de nouvelles compétences lui permettant d'améliorer sa position concurrentielle.

b. La croissance verticale

La croissance verticale est le rachat des entreprises au sein de la même filière économique qui se situent soit en amont soit en aval. L'objectif est de supprimer les coûts de transaction permettant le contrôle de la distribution ou de l'approvisionnement ainsi que de bénéficier des prix de cession interne inférieurs à ceux du marché.

c. Les fusions-acquisitions de diversification liée ou concentrique

C'est le rapprochement des entreprises situées sur des secteurs d'activités différents mais entre lesquelles peuvent être exploitées des liens technologiques ou commerciaux. L'objectif est l'exploitation de synergies entre les activités, de bénéficier des économies de champ et le partage d'actifs tels que le savoir-faire, les matières premières, la logistique et les équipements de production et d'accroître sa position concurrentielle. Cette croissance externe est de nature concentrique.

C. Le cas de la croissance conjointe dite d'alliances

La croissance conjointe, reposant sur la collaboration entre les entreprises, parfois même concurrentes, vise à partager soit leurs ressources soit leurs compétences pour développer un projet commun (développement d'une nouvelle offre, fabrication d'un produit, etc.). Cette croissance, contrairement aux opérations de fusion-acquisitions, n'implique pas un rapprochement organisationnel massif, mais elles sont complémentaires tout en constituant une configuration organisationnelle entière ayant à la fois des comportements de compétition et de coopération (Doz et Hamel, 2000).

On trouve, généralement, trois types d'alliances. Deux d'entre elles sont opérées suivant une logique de taille, de réduction de coûts et, par conséquent, de partage de risques des investissements, alors que le troisième type est fonction de la complémentarité des fonctions. Pour donner une base pour la prise de décision quant à la croissance externe par les opérations de fusions-acquisitions, nous nous sommes inspirés de l'ouvrage dirigé par C. De Boissieu,

2000, pour montrer, sur la base de plusieurs travaux de recherche cités par l'auteur, la corrélation entre les fusions-acquisitions et la nature de l'activité des entreprises.

a. La croissance externe par les opérations de sous-traitance

Selon Danièle Linhart, 1994, l'objectif de qualité, qui est aujourd'hui présenté presque comme un devoir de qualité, oblige une refonte du fonctionnement interne de l'entreprise qui intègre le réseau des fournisseurs et des sous-traitants. Cet objectif a induit l'introduction des relations plus coopératives avec les entreprises extérieures concourant à la production du produit fini, à en finir avec des pratiques relevant du rapport de force permanent et à la mise en concurrence systématique²⁵.

De ce fait, décider de recourir à la sous-traitance représente une décision d'intégrer des partenaires extérieurs aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise. Cette décision donne lieu à un choix d'investissement entre deux possibilités : Soit l'entreprise décide de faire : il s'agit dans ce cas, d'une croissance interne ; Soit l'entreprise décide de faire-faire c'est donc une des formes de la croissance externe.

Ce choix est opéré après l'analyse profonde du coût global à payer et du profit à réaliser tout en veillant sur l'optimisation du rapport qualité/prix.

La sous-traitance s'inscrit dans le même objectif que celui des stratégies de coûts à savoir la diminution des coûts. Celle-ci consiste à faire-faire une partie de l'activité de production par une autre entreprise qui se situe soit au niveau national ou international. Cette stratégie permet aussi à l'entreprise de faire face aux difficultés financières dues au manque de moyens de financement.

La stratégie de sous-traitance implique alors l'existence de deux partenaires à savoir le donneur d'ordres qui est l'entreprise et le sous-traitant relatif à l'entreprise qui exécute les directives du donneur d'ordres.

- **La sous-traitance de capacité.** La sous-traitance de capacité résulte de deux situations bien distinctes qui se manifestent dans l'entreprise. Dans la première situation, l'entreprise sous-traite pour faire face à une situation conjoncturelle résultant d'une

²⁵ Danièle LINHART, « La modernisation des entreprises », Editions La Découverte, Paris, 1994, p.26.

augmentation imprévue de la demande entraînant une surcharge du carnet de commande. Dans ce cas, l'entreprise sous-traite pour ajuster sa capacité de production à la demande sur le marché. La décision de sous-traiter, pour augmenter la capacité de production, est prise après analyse de la rentabilité de l'investissement.

Quant à la deuxième situation, l'entreprise sous-traite pour pallier aux insuffisances ou aux dysfonctionnements momentanés de sa capacité de production telle que l'arrêt de l'activité suite aux pannes d'équipements dans les postes clés du processus de production.

- **La sous-traitance de spécialité.** La sous-traitance de spécialité résulte de l'incapacité de l'entreprise à réaliser l'investissement ou l'opération à sous-traiter de telle sorte à être rentable. C'est une décision liée directement à la spécialisation de l'entreprise. Par le manque de compétence et de savoir-faire au niveau de l'entreprise, celle-ci opte pour la sous-traitance afin d'acquérir une technique ou un savoir-faire particulier.

La sous-traitance de spécialité, à l'heure actuelle, ne cesse d'augmenter, dans la majorité des entreprises industrielles, essentiellement avec les stratégies de recentrage sur les métiers de base. A cet effet, le meilleur exemple pour illustrer le redéploiement des entreprises par la stratégie de sous-traitance de spécialité est relatif aux entreprises du secteur automobile, où des entreprises se désengagent d'une partie des fabrications pour se recentrer sur le métier de base, comme la fabrication des moteurs-assembleurs, tout en ayant toujours un rôle important dans la conception et l'évolution des produits ainsi que dans la conception des composants.

b. La croissance externe par les opérations de partenariat

Les stratégies de partenariat sont des stratégies de coopération et d'ententes. Par ces dernières, les entreprises autonomes juridiquement se concertent en vue de la réalisation d'objectifs communs. Selon G. Koenig, 1993, le terme ententes est réservé aux collaborations qui ont pour but de bloquer les mécanismes de la concurrence. A l'inverse, les pratiques concertées qui résultent des coopérations ne sont en définitive qu'un moyen de poursuivre la compétition.

- **Les partenariats de symbiose.** Les partenariats de symbiose constituent une alternative à la stratégie de diversification. Ce type de partenariat est pratiqué par les entreprises qui n'appartiennent pas au même champ concurrentiel. Il porte sur la création d'une nouvelle relation entre le client et le fournisseur. Dans ce type de partenariat, le projet à réaliser est étroitement liée à la combinaison de ressources détenues par les entreprises.

Ces ressources peuvent être matérielles, de compétences humaines ou immatérielles telle que la recherche et développement.

L'avantage du partenariat symbiotique sur la stratégie de diversification est le fait qu'il permet à l'entreprise de valoriser une ressource déjà exploitée sans avoir à acquérir des compléments de ressources ou de compétences nécessaires au projet¹.

- **Les partenariats d'impartition.** L'impartition consiste à inscrire une relation déjà existante dans un cadre de relation durable basée sur une succession de transactions et dont la nature est susceptible d'évoluer conformément aux objectifs et aux attentes des entreprises concernées. Dans ce cadre, les entreprises se partagent la valeur additionnelle produite.

Ce partenariat est établi entre des entreprises pour entretenir des relations d'échange commercial : Achat-Vente. Le partenariat d'impartition se développe, selon G. Koenig, 1993, suite à une relation préexistante (livraison d'un produit intermédiaire d'assemblage, ou livraison d'un produit fini d'usage).

Contrairement au partenariat symbiotique qui est une alternative à la stratégie de diversification, le partenariat d'impartition constitue une alternative à la stratégie d'intégration. Ainsi, le choix entre ces deux stratégies est en fonction des coûts de transaction, de la valeur ajoutée à créer et des risques que présentent chacune des deux stratégies.

SECTION 02. LES ANALYSES COMPTEMPORAINES FONDEES SUR LES ACTIVITES ET LES RESSOURCES

Parmi les représentations dominant actuellement le champ de la recherche dans le domaine de la firme, on a les analyses des courants fondés respectivement sur les activités et sur les ressources. La firme comme un ensemble d'activités est représenté par les analyses s'inscrivant dans le giron de la vision de Michaël Porter. En remettant au goût du jour la notion de ressources, dont la première analyse systématique est l'œuvre D'Edith PENROSE, les théoriciens du courant ressources vont jusqu'à à remettre en cause l'approche stratégique de M. PORTER. Sans entrer dans le débat et l'objet des rejets réciproques, le travail va consister ici à explorer les deux angles de vue pour construire un éclairage des stratégies d'internationalisation.

M. PORTER développe une analyse des processus d'internationalisation en essayant de transposer les outils qu'il a travaillé dans ses premiers travaux fondateurs, notamment la

« chaine de valeur », « les stratégies génériques »,..., à une échelle dépassant le cadre sectoriel national. Le niveau pertinent d'analyse des réalités stratégiques est l'activité. C'est un cadre d'analyse qui se fonde sur une vision transversale et structurelle de ces mêmes réalités.

Cependant, l'activité comme l'unité de base d'analyse n'était pas une chose partagée par ses contemporains. Parmi ces derniers, les théoriciens du courant ressources, lui contestant le cadre statique centré sur analyse procédant d'une vision externe. En prônant une analyse centrée sur la notion de ressources, ces derniers vont tenter de construire une approche stratégique qui se veut une réponse au contexte actuel caractérisé par des turbulences et des jeux qualifiés d'hyper compétitifs. En choisissant une perspective endogène des phénomènes de croissance, qui est une voie initiée dans les travaux fondateurs d'E. PENROSE, et de positionnement, ces théoriciens vont tenter d'intégrer les phénomènes cognitifs dans les raisonnements stratégiques. Les réponses formulées par M. PORTER dans la préface de 1997 de l'avantage concurrentiel ne participaient pas de ces rejets réciproques, puisqu'il fait observer que la notion de compétence chère à ce courant n'est pas en contradiction avec sa notion d'activité.

Sous-section 01. Les formes prises par la concurrence sectorielle

La particularité de l'analyse des processus d'internationalisation de M. PORTER est d'avoir ramené le jeu concurrentiel au niveau sectoriel. Il fait constater que la concurrence ne se déroule pas de la même façon pour l'ensemble du pays même si le jeu qu'elle livre implique des firmes opérant dans le même secteur. Pour saisir ces différences irréductibles M. PORTER choisit deux paramètres à même de permettre de discriminer les formes concurrentielles observées à un niveau mondial : la configuration et la coordination. Les réalités prises par les deux paramètres ne sont pas les mêmes lorsqu'il s'agit d'une firme qui poursuit une stratégie multidomestique ou globale.

A. Les secteurs multidomestiques et les secteurs globaux

Dans la vision développée par Michael PORTER, les jeux concurrentiels ne sont pas les mêmes dans tous les secteurs. Ces jeux peuvent se situer sur un continuum dans les deux formes extrêmes sont : les secteurs multidomestiques et les secteurs globaux. Dans les secteurs multidomestiques, les jeux concurrentiels sont spécifiques à chaque pays, c'est-à-dire que les formes et l'intensité concurrentielles qu'on peut observer dans un pays sont

différentes de ce qu'elles sont dans les autres pays. Dans les secteurs globaux, les positions concurrentielles de la firme, sur les différents marchés de son établissement, se caractérisent par des liens d'interdépendance. Par exemple, sa position dans un pays est directement affectée par ses positions dans les autres pays et vice versa²⁶. Pour M. PORTER, le secteur à cette échelle globale ne se réduit pas à une « collection de secteurs domestiques, mais à une série de secteurs domestiques reliés dans lesquels les rivaux sont en concurrence sur une véritable base mondiale »²⁷.

L'élaboration des choix stratégiques est fonction des données de la concurrence qu'on peut observer dans chaque pays. Dans les secteurs multidomestiques, M. PORTER, recommande le choix d'une stratégie selon une logique de gestion de portefeuille, c'est-à-dire dans chaque pays la firme aura à choisir une stratégie selon les caractéristiques du jeu de la concurrence sectorielle. Dans les secteurs globaux, cette démarche perd toute sa pertinence. Avec la stratégie de portefeuille, il est difficile d'obtenir un avantage concurrentiel, compte tenu des interdépendances entre les positions concurrentielles de la firme sur ses différents marchés. Dans ce contexte précis, la stratégie la plus adéquate ou efficiente serait, selon M. Porter, celle de « l'intégration des activités sur une base mondiale », celle à même de permettre de tirer profit des liaisons entre les positions établies dans les différents pays.

B. La firme comme une « chaîne de valeur »

Dans la vision de M. PORTER, la firme est présentée comme une « chaîne de valeur », structurée autour d'activités créatrice de valeur pour le client. La chaîne de valeur est un « ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit »²⁸(voir le schéma ci-après).

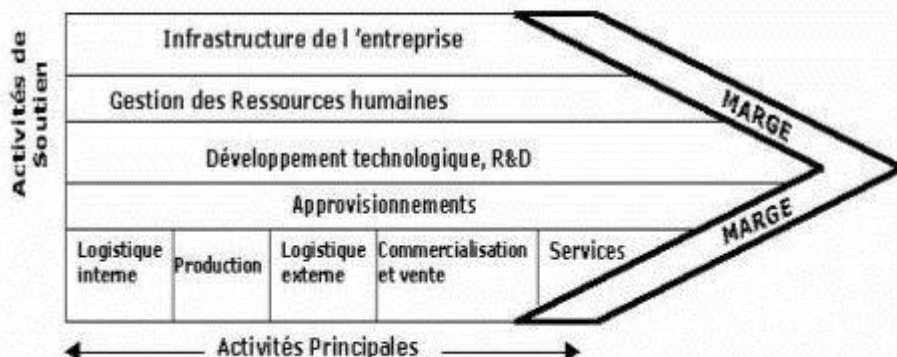
²⁶ Michael E. PORTER, *Competition in global industries*, éd. Harvard Business School Press, Boston, 1986, p. 18.

²⁷ Ibid.

²⁸ M. PORTER, *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, éd. Dunod, Paris, 1999, p.52.

Schéma classique de la chaîne de valeur

(Michael Porter, 1980)



M. PORTER développe une vision de la firme en termes de chaîne de valeur. Celle-ci regroupe les activités créatrices de valeur pour le client en deux catégories : les activités de soutien et les activités principales. Si les premières sont caractéristiques du fonctionnement de la firme, les secondes sont celles qui structurent le processus de production et de commercialisation. Cette vision est au dépassement des représentations fonctionnelles de l'entreprise. La firme comme chaîne de valeur n'est pas un ensemble de fonctions ou de DAS (domaines d'activités stratégiques), mais un ensemble d'activités. Cette vision est transversale, en rupture avec les modes de coordination que définissent les schémas d'organisation classiques d'inspiration wébérien, taylorien et fayolien.

Les activités de la chaîne de valeur confèrent à l'entreprise deux types d'avantages concurrentiels : par la domination par les coûts ou par la différenciation. La stratégie de la domination par les coûts vise à obtenir des coûts relativement réduits par rapport à ceux des concurrents. La stratégie de différenciation consiste à offrir des produits avec des caractéristiques uniques sur le marché. Ces stratégies génériques s'appliquent à un niveau international et ceci aussi bien pour les logiques de conquête fondées sur le transfert d'avantages développés sur le marché national que pour les logiques de mondialisation fondées sur la gestion d'un réseau de filiales dans plusieurs pays. Autrement dit, les stratégies d'internationalisation sont une transposition des stratégies génériques poursuivies au niveau national.

L'obtention d'un avantage coût dépend de la maîtrise de facteurs structurels (économies d'échelle, les degrés d'intégration, les barrières à l'entrée, le progrès technique,...). Pour J. SHANK, la construction de l'avantage coût passe par l'identification des « activités pertinentes du point de vue de la stratégie ». Celles-ci ont, selon lui les caractéristiques suivantes :

- Les activités qui se particularisent par des forts taux de consommation des ressources,
- Les activités qui sont gérées différemment par les concurrents,
- Les activités qui ont des comportements de coût différents,
- Les activités qui présentent un potentiel de différenciation.

Ce qui le sépare des analyses de M. PORTER est le fait de soutenir les facteurs structurels ne sont pas les seuls facteurs déterminant de l'avantage par la maîtrise des coûts. Pour lui, il y a des facteurs d'exécution qui influencent le comportement des coûts et dont la maîtrise peut doter la firme d'un avantage durable. Ces facteurs, qui découlent de l'idée que le « plus ne signifie pas mieux », sont liés au mode de gestion réservé à la chaîne de valeur (l'implication du personnel, la maîtrise des capacités de production, la maîtrise de la conception des produits, la qualité totale,...).

La construction de l'avantage coût peut se faire, dans la perspective de la chaîne de valeur, de deux manières : par l'obtention de coûts réduits par rapport à ceux des concurrents et par la reconfiguration de la chaîne de valeur. Dans la première perspective envisageable, la firme peut, selon J. SHANK, explorer deux possibilités : elle peut essayer de réduire ses coûts en gardant la valeur des produits constante ou envisager la possibilité d'augmenter la valeur en gardant les coûts constants. La reconfiguration de la chaîne de valeur consiste à réorganiser les activités de la firme. Dans ce cas, elle peut, à titre d'exemple, introduire un nouveau mode d'organisation de la production, une nouvelle méthode de distribution de ses produits,...

Cette façon de concevoir l'obtention de l'avantage concurrentiel est intéressante pour au moins deux raisons. La première est que la concentration sur les facteurs structurels n'est pas très porteuse ni rassurante. L'évolution des échelles de la production peut faire subir des effets pervers à l'entreprise si, par exemple les enjeux managériaux et organisationnels ne sont pas maîtrisés. La deuxième raison tient au fait que la démarche de construction de l'avantage concurrentiel au niveau international dépend de l'importance des succès de la même démarche au niveau international. Du reste, les stratégies de mondialisation ou

d'internationalisation posent le problème de la localisation des activités de la firme à l'étranger.

Ceci dit, cette vision marque une rupture avec les schémas élaborés par ses prédécesseurs dans le domaine de l'analyse de la firme ou de l'organisation et de l'analyse stratégique. On peut présenter les éléments de démarcation comme suit :

- La rupture avec les conceptions classiques où la firme est présentée comme un ensemble de fonctions, de DAS,... L'angle de vision de M. PORTER est transversal et l'unité centrale d'analyse est l'activité. Ainsi, la firme n'est pas une entité séparée de son environnement et la performance est réorientée vers l'extérieur.
- La rupture avec le mode de considération classique de la performance. La performance globale de la firme n'est pas la somme des performances locales : le tout n'est pas la somme des parties. Cette manière de concevoir la performance amène M. PORTER à introduire un concept qui est celui des « interconnexions ». La maîtrise des interconnexions à l'intérieur de la chaîne de valeur confère à la firme un avantage sur ses concurrents.
- La rupture avec certaines visions qui prônent la firme comme une réalité en elle-même et pour elle-même. Pour M. PORTER, la chaîne de valeur de la firme est reliée aux chaînes de valeur des concurrents, des fournisseurs, des distributeurs, des clients,... Selon lui, c'est la chaîne de valeur globale qu'il faut considérer, mais pas uniquement la chaîne de valeur de la firme.

La démarche stratégique de M. PORTER ne procède pas d'une vision endogène. Son analyse en termes de chaîne de valeur n'a de sens que s'elle est articulée sur les cinq forces qui structurent le jeu concurrentiel dans un secteur. Il écrit : « l'avantage obtenu par les coûts et la différenciation procède à son tour de la structure du secteur. Il provient de la capacité d'une firme à maîtriser les cinq forces de la concurrence mieux que ses rivales »²⁹.

L'analyse stratégique à l'international est dans l'optique de M. PORTER une application des stratégies génériques à l'échelle internationale ou mondiale. L'enjeu à ce niveau serait le choix des activités de la chaîne de valeur et leur localisation.

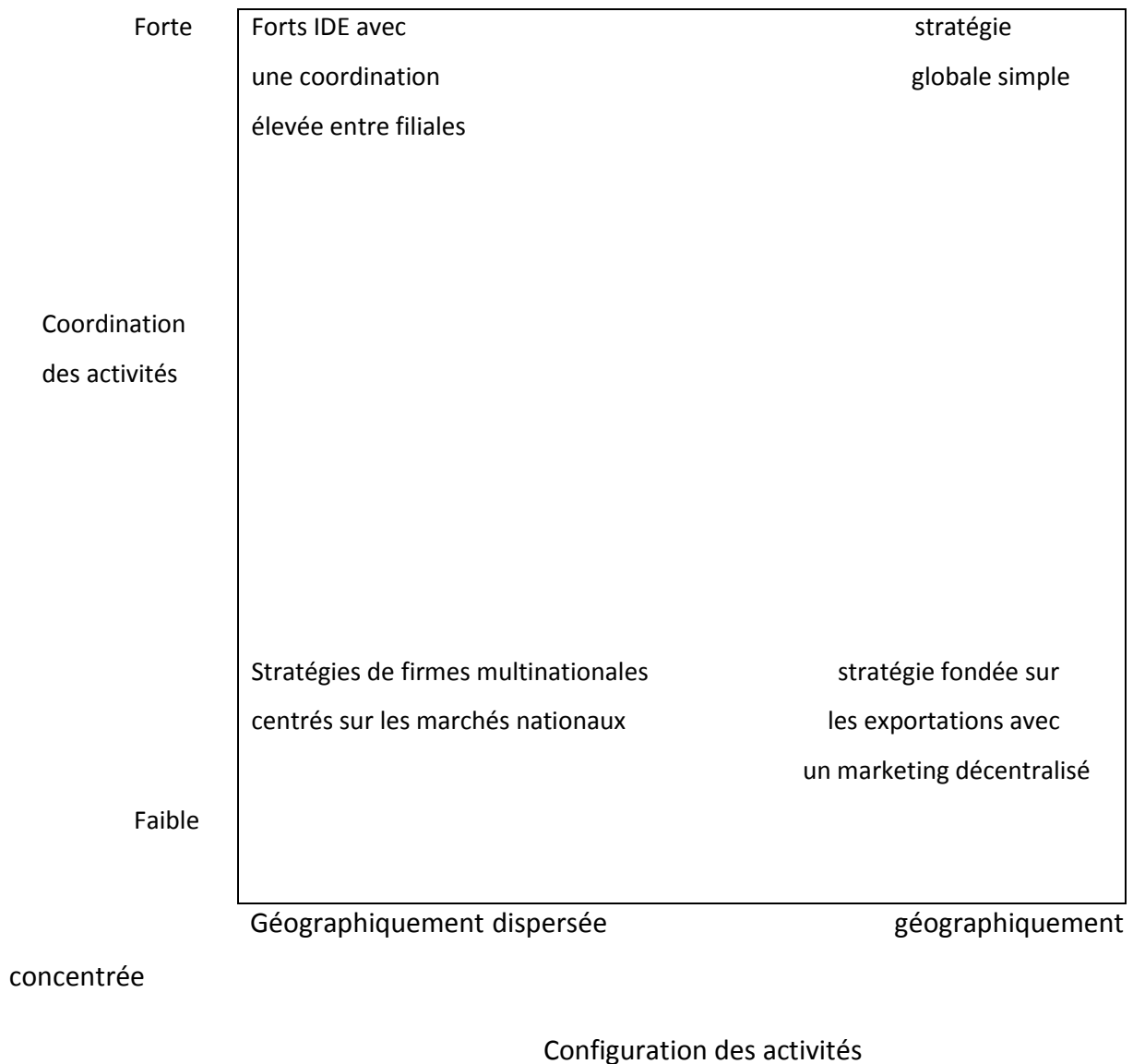
²⁹ M. PORTER, L'avantage concurrentiel, p.23.

SOUS-SECTION 2. LA CONFIGURATION ET LA COORDINATION DES ACTIVITES

A. La configuration et la coordination des activités

La conquête d'un avantage concurrentiel au niveau international dépendrait de la localisation des activités de la firme dans les différents pays. En effet, la localisation des activités structurant la chaîne de valeur d'une firme aura des implications au plan organisationnel. Il s'agit de la configuration mondiale des activités et de la coordination de ces mêmes activités. Pour montrer l'importance de ces implications d'ordre organisationnel, M. PORTER choisit de prendre comme exemple les activités de recherche et développement (R&D) : la configuration traduit les choix arrêtés par la firme quant aux pays retenus pour localiser ces centres de recherche. La coordination le mode de répartition des tâches retenu entre ces centres, l'importance des liens d'échange et le rythme d'innovation ou d'introduction de nouveaux produits sur le marché mondial. Pour l'ensemble de sa chaîne de valeur, la firme œuvre sur un choix stratégique en croisant les deux grands critères : la configuration et la coordination des activités qui lui donne forme.

Graphique n°1. Les types de stratégie internationale



Source : M. PORTER, Competition in global industries, op. cit. p.28.

En croisant les deux dimensions (configuration et coordination), M. PORTER élabore un espace des stratégies internationales. Ainsi, le schéma proposé est une présentation centrée sur des formes extrêmes, c'est-à-dire qui ne montre pas les cas intermédiaires qu'on peut rencontrer dans la réalité. Pour Michel RAINELLI, la démarche de M. PORTER consiste justement à « dépasser l'opposition primaire »³⁰ qu'on retient traditionnellement lorsque les stratégies internationales sont analysées d'une façon dichotomique : les stratégies d'implantations (les IDE) et les exportations). Par ailleurs, si on prend le cas d'une firme

³⁰ Michel RAINELLI, Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, éd. EMS, Paris, 1999, p.60.

disposant des filiales à l'étranger, sa stratégie dépendra de la nature des rapports qu'elle entretiendrait avec celles-ci. Par exemple, une firme qui reconnaît plus d'autonomie à ses filiales n'aura pas la même stratégie qu'une firme qui gère les réseaux de relations entre ses filiales. Dans le schéma précédent, cela s'est traduit comme suit :

- Les firmes dont la présence à l'international est géographiquement dispersée peuvent mettre en œuvre des choix stratégiques allant de ceux impliquant de gros efforts en matière de coordination (le cas des filiales ateliers, par exemple) à ceux qui ne le sont pas (le cas des filiales relais, par exemple).
- Les firmes dont la présence est fortement concentrée géographiquement sont celles qui sont sur des stratégies globales simples ou développant des réseaux d'exportation.

Les combinaisons configuration/coordination vont varier en fonction de caractéristiques propres aux processus de productions, des produits commercialisés, des marchés sur lesquels la firme s'est positionnée,... Sur ce point et pour développer sa vision, M. PORTER choisit les stratégies mises en œuvre par les grands groupes du secteur automobiles. D'abord, La firme General Motors est une firme qui se particularise par sa forte présence productive à l'étranger. Son mode d'internationalisation consiste à développer des présences à l'étranger sans pour autant à raccorder une attention aux liens entre les unités de productions non résidentes. Ce mode de présence s'explique au plan commerciales par le choix d'une stratégie de marque portant l'emprunte extérieure (la marque Opel pour l'Allemagne, Vauxhall pour la grande Bretagne,...). Pour développer sa stratégie globale, General Motors réduit le nombre de plateformes. Ensuite, La firme japonaise Toyota, essaye par contre une concentration du maximum d'activités productives dans un seul pays (le Japon) et à servir ses marchés à partir de cette position. Enfin, La firme Ford, quant à elle, procède à des coordinations entre des unités participant d'une configuration régionale.

Comment attribuer le caractère global à une concurrence observée dans un secteur ? On sait que les IDE ne témoignent pas forcément de l'existence d'une concurrence globale, puisque les filiales sont gérées selon une logique de portefeuille. Sur cette question, M. PORTER reconnaît au commerce intra branche le caractère global d'un jeu concurrentiel sectoriel donné. Pour lui, la concurrence globale suppose l'existence de filiales dans plusieurs pays et des relations d'échange entre elles.

B. Les facteurs de localisation des activités de la chaîne de valeur

Les choix en matière de localisation des activités de la chaîne de valeur sont décisifs pour construire un avantage concurrentiel. Pour M. PORTER, les stratégies de localisation renvoient à deux types d'enjeux : le degré de concentration géographique des activités et les facteurs concordant pour répartir sur l'espace ces mêmes activités. Selon lui, il y a quatre facteurs incitatifs à la concentration des activités dans un nombre réduits de sites :

- Les activités obéissant à une logique d'économies d'échelle,
- Les activités sensibles aux effets d'expériences,
- Les activités dont l'avantage comparatif suppose une concentration dans un petit nombre de sites,
- Les activités liées (les activités de R&D et de production principalement) dont la localisation simultanée confère à l'entreprise des avantages de localisation.

Les économies d'échelle et les effets d'expériences sont des déterminants forts importants à considérer pour arrêter le nombre de sites. Les avantages comparatifs et de coordination déterminent, quant à eux, les choix de localisation proprement dits. Les économies d'échelle sont possibles quand une concentration des activités productives dans un même site répond au besoin de l'obtention d'une taille minimale. Ce type de localisation permet des baisses de coûts de production et de logistique (les coûts de transport entre les filiales ou de mise des produits finis sur le marché sont réduits). La logique de concentration des activités dans un nombre restreint de sites est lorsque certains savoir-faire ne sont pas transférables et que l'entreprise cherche à capitaliser des expériences et des apprentissages qu'elle aura par la suite à diffuser à l'ensemble du personnel. L'existence d'avantages de coordination dans la localisation d'activités liées est le cas lorsque pour des raisons techniques ou de différences dans les goûts des consommateurs, les fonctions de R&D, de production sont intégrées dans le cadre d'un seul mode de coordination.

Sous-section 3. L'internationalisation à travers le courant ressources

Les réflexions théoriques sur les ressources s'inscrivent sur la lignée des travaux de l'économiste anglaise Edith PENROSE (1958). Elles forment un cadre se voulant une réponse face à un environnement turbulent (bouleversements technologiques, hyper-compétition)³¹

³¹ Voir Ricard AVENI, Hyper compétition, éd. Vuibert, Paris, 1995.

et la place de plus en plus grandissante qu'occupent les éléments immatériels et cognitifs dans le management des firmes.

A. Les fondements du courant ressources

Dans les travaux pionniers d'Edith PENROSE, la firme est un ensemble de ressources offrant « une capacité à stimuler la croissance au moins équivalente à celle que l'on attribue habituellement aux incitations d'origine externe : exigences des clients ou pression concurrentielle »³². Les auteurs travaillant dans cette perspective ont en commun de partager cette vision de la firme : celle-ci n'est pas un ensemble de fonctions, de DAS (domaines d'activité stratégique) ni même un ensemble d'activités, comme l'entrevoit le concept de chaîne de valeur de M. PORTER, mais un ensemble de ressources matérielles et immatérielles. Bien que ces travaux ne forment pas un courant théorique cohérent, les auteurs qui en revendiquent l'appartenance retiennent les postulats suivants :

a. L'idiosyncrasie des ressources. Les ressources forment un agencement idiosyncratique de ressources, c'est-à-dire un système de ressources inter reliées qui évoluent selon une certaine logique d'ensemble et selon ce que les théoriciens évolutionnistes appelle un sentier dépendant (path dependency).

b. La spécificité des ressources. Pour E. PENROSE, les services que rendent les ressources sont hétérogènes. C'est cette hétérogénéité qui est, selon elle, au fondement de la spécificité de chaque firme d'un secteur donné. Pourquoi les choses sont ainsi ? Parce que les compétences détenues par les personnes qui les utilisent sont différentes. Par conséquent, ces compétences vont évoluer différemment d'une firme à une autre.

c. La mobilité restreinte des ressources. Résumant l'approche d'E. PENROSE, G. KOENIG écrit : « le système de ressources est un agencement évolutif (les compétences peuvent changer de nature) qui produit des services idiosyncratiques (dont la nature est déterminée par la composition particulière du système) et qui confère à chaque firme son caractère unique »³³. Dans ces circonstances, la mobilité des ressources ne serait que très réduite, car les ressources ont une efficience qui est tributaire de l'agencement auquel elle appartient.

³² Gérard KOENIG, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle, éd.Economica, p. 200.

³³ Idem p.201.

B. L'avantage concurrentiel soutenable.

Les ressources ou les compétences à l'origine d'une position concurrentielle sont des actifs stratégiques non sujets à l'imitation, difficilement substituables et échangeables sur un marché. Ainsi, le positionnement sur des marchés d'envergure mondiale serait possible en transférant l'avantage construit sur le marché local pour tirer profit du portefeuille de ressources ou des compétences qui l'a rendu possible. Il est également possible, à travers un agencement original de ressources de créer directement un avantage concurrentiel d'une réussite mondiale. Cependant, les conditions de succès, dans les deux cas, dépendront de la capacité de l'entreprise à conjurer les risques d'imitation, qui sont d'autant plus grands que les engagements de l'entreprise sont d'une portée mondiale, les risques de substituabilité et les risques d'échangeabilité.

a. La conjuration des risques d'imitation. Pour DIERICKX et Cool, il y a cinq facteurs qui rendent les ressources difficilement imitables ³⁴:

- les déséconomies liées au temps. Les stratégies de rattrapage d'un ou des concurrents, dont la position à l'intérieur du secteur avait nécessité beaucoup de temps, ne sont pas possibles sans engager les mêmes investissements et sans attendre le même laps de temps. Ainsi, la perspective en termes de rattrapage des firmes multinationales n'est pas une voie salubre pour les firmes nationales qui sont en quête d'un repositionnement ou d'un redéploiement à l'international.
- l'avantage à la masse d'actifs. Cet avantage signifie qu'il est plus possible et facile d'augmenter la quantité de ressources d'un actif à partir d'un certain volume déjà constitué du même actif. Les investissements ex nihilo sont des voies à écarter dès lors que l'écart séparant entreprises nationales des entreprises positionnées sur les marchés visés risque d'être, en raison de la capacité de ces dernières d'augmenter leurs stocks d'actifs. Les processus de croissance internes comportent les mêmes risques, ceux liés aux déséconomies liées au temps et ceux liés aux écarts volumiques.
- les interconnexions entre actifs. Les stratégies d'imitation peuvent être liées à la non maîtrise de ressources liées ou complémentaires. La réussite dans le lancement d'un nouveau produit

³⁴ Jean-Luc ARREGLE (et al.), Les nouvelles approches de la gestion des organisations, éd. Economica, Paris, 2000, pp.201-206.

peut se transformer en échec si le produit en question est très exigeant en termes d'accompagnement ou de service après-vente et que l'entreprise n'a pas intégré pour une raison ou pour une autre dans sa stratégie de pénétration.

- l'érosion des actifs. La perte d'une position concurrentielle peut être induite par l'absence d'une allocation de ressources nécessaire à l'entretien des actifs stratégiques qu'ils l'ont créée. La non-reconstitution d'une ressource, par exemple des compétences en R&D, pourrait être fatale, d'autant plus que l'avantage de l'entreprise est fondé sur des efforts d'innovation. La dépréciation des ressources peut aussi prendre la forme d'un slack organisationnel, c'est-à-dire des ressources qui ne contribuent pas à la création de la valeur ou à la construction et au maintien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

- l'ambiguïté causale. Elle traduit la difficulté à identifier les ressources qui sont à l'origine de la création et de développement d'un avantage concurrentiel d'une entreprise. En effet, l'ambiguïté existe dans trois cas. Le premier cas est celui où ces ressources ont un caractère tacite, c'est-à-dire difficile à transférer en raison de l'absence d'une codification. Le deuxième cas est lorsque justement l'avantage concurrentiel est le produit de plusieurs éléments en interaction. Le troisième est le fait que les ressources qui ont créé l'avantage concurrentiel sont spécifiques à l'entreprise.

b. La conjuration du risque de substitution.

Les risques de substitution qui pèsent sur les ressources qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel de l'entreprise sont plus redoutables que ceux qui pourraient affecter les produits. C'est pourquoi l'entreprise est tenue de mettre en place un système de veille pour surveiller les acteurs actuels ou potentiels de l'environnement, qui pourraient le cas échéant introduire des transformations dans le fonctionnement des secteurs.

Les processus qui sont en mesure de modifier significativement les types de ressources sur lesquelles reposent le fonctionnement des industries, c'est-à-dire ceux qui pourraient conduire à l'obsolescence des actifs et des compétences qui sont à la base d'une position concurrentielle avantageuse trouvent souvent leurs origines dans des innovations technologiques. Ce sont les évolutions recoupant avec les processus de destruction créatrice dont parle Joseph SCHUMPETER.

c. la non échangeabilité des ressources sur un marché

Les ressources à la base d'un avantage stratégique sont par principe des actifs et des compétences spécifiques à l'entreprise. Elles ne peuvent pas donc s'échanger sur un marché. Tout au moins, ces ressources ne s'analysent pas comme des inputs offerts sur des marchés parfaits. Pour Jean-Luc ARREGLE, « la seule possibilité pour que des inputs soient des actifs stratégiques est que les marchés associés à ces facteurs de production soient imparfaits créant une limite ex ante à la compétition pour des actifs »³⁵.

Les ressources sont créées à partir d'inputs, c'est-à-dire qu'elles sont associées à des routines que l'entreprises obtient à partir de la capitalisation de processus d'apprentissage. De plus, même si l'accès à une ressource n'est assujetti à aucune barrière, celle-ci ne pèsera pas beaucoup sur le champ concurrentiel, car celle-ci fonctionne selon un agencement évolutif fait de plusieurs ressources et de plusieurs relations.

Du point de vue de la stratégie internationale, l'approche ressources-compétences offre des perspectives prometteuses. Pour les entreprises nationales, elle constitue un angle de vision qui permet de trouver des réponses à trois questions :

- D'abord, une stratégie internationale fondée sur la possession d'un portefeuille de ressources permet de mettre un certain réalisme dans la définition des ambitions stratégiques de la firme nationale. Cela signifie que les déséconomies liées au temps et le désavantage à la masse d'actifs sont des problèmes qu'il ne faut surtout pas essayer de surmonter à l'aide de ressources financières. Cette approche permet justement de découvrir que l'internationalisation pour les firmes subissant ces deux handicaps est une question qui se règle par l'organisation de processus d'apprentissage : l'internationalisation et les capacités stratégiques qu'elle suppose sont deux éléments inséparables.
- Ensuite, l'angle ressources-compétence permet se démarquer de tout fatalisme voyant dans l'insertion dans la mondialisation un exercice conduisant directement à l'échec. En effet, la réussite d'une entreprise nationale sur des marchés étrangers n'est pas soumise à l'exigence d'une taille mondiale, c'est-à-dire ne suppose pas forcément l'acquisition de la taille possédée par les 100 plus grandes multinationales. Tout au

³⁵ Jean-Luc ARREGLE, les nouvelles approches de la gestion des organisations, op. cit. pp.207-208.

contraire, l'approche ressources permet de voir que les stratégies concurrentielles ne sont pas l'œuvre uniquement des grandes firmes. Pour éviter l'affrontement avec des entreprises de plus grandes tailles, la firme nationale pourrait en fonction de son portefeuille de ressources mettre en œuvre des stratégies de démarcation de formes diverses : appliquer une différenciation pour établir un monopole sur des segments ou micro segments, se placer sur des marchés où la concurrence est moins intense,...

- Enfin, une vision stratégique fondée sur des ressources spécifiques permet d'identifier des armes concurrentielles pour résister à la concurrence. Par exemple, l'un des avantages des firmes nationales réside dans l'accès à un marché des matériaux d'une qualité supérieure et rare : les plastiques, les peintures, la ferraille et tant d'autres matériaux fabriqués localement sont d'une valeur supérieure à ce qui est offert sur le marché mondial. Ces matériaux sont des ressources qui peuvent permettre la construction d'un avantage soutenable. Les trois conditions citées plus haut (la non imitabilité, la non substituabilité et la non échangeabilité) sont vérifiées.

CONCLUSION

Les analyses développées dans le sillage de la stratégie de la firme procèdent d'un approfondissement et d'un élargissement des angles de vision en matière d'appréhension des processus d'internationalisation. Si on veut les résumer, on dira :

- La mise en œuvre de processus d'internationalisation obéit à des lignes d'action qu'elles-mêmes dépendent du stade d'évolution de la firme, de son histoire, de sa stratégie, de son organisation. Par exemple, une firme peut être dans l'intérêt de prendre l'amélioration de sa compétitivité, si localement les coûts des facteurs et les contraintes institutionnelles pèsent lourdement sur sa performance et sa croissance. Dès lors qu'une firme qui cherche à établir aura à privilégier la voie de la logique d'apprentissage.
- La stratégie internationale n'obéit pas uniquement à ces lignes d'actions, car les modes de réalisation sont des enjeux qui s'affichent différemment pour les firmes. Une firme non établie sur les marchés étrangers peut être forcée à gagner du temps en misant sur des modalités de croissance externe. Les modalités de réalisation des stratégies internationales sont aussi importantes que les stratégies elles-mêmes.

L'analyse fondée sur les activités nous enseigne que les stratégies internationales s'obtiennent par le croisement de deux niveaux : le niveau endogène, qui est la chaîne de valeur et le niveau exogène qui est les cinq forces concurrentielles. On sait que certains auteurs du courant ressources (comme PRAHALAD, par exemple qui réfute l'idée d'un avantage durable en raison des perturbations fréquentes à l'intérieur de l'industrie moderne) ne partagent pas ce type de vision, mais les deux schémas restent complémentaires : les activités fonctionnent sur la base de ressources et compétences³⁶.

³⁶ Pour M. PORTER, et en réponse aux reproches qui lui sont adressées par certains théoriciens du courant ressources-compétences, il n'y a pas de contradictions majeures entre les deux visions. Dans la préface de la deuxième édition, il fait remarquer que « ses activités » fonctionnent sur la base des « ressources et compétences » du courant ressources-compétences.

CHAPITRE III. LES EPE FACE AUX CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

Au début de la décennie 70, l'Etat algérien a entrepris un processus d'industrialisation planifié de l'économie qui a permis l'émergence d'usines dans les différents domaines d'activités, particulièrement à forte intensité capitaliste (Sidérurgique, Métallurgique, Hydrocarbure, Textile, Cuir, Agro-alimentaire, Mécanique, Electronique, etc.). Ainsi, plusieurs entreprises ont été créées dans ce sillage par l'Etat qui était alors le seul propriétaire et gestionnaire du capital.

Durant les années 1970, le rythme de l'industrialisation était accéléré et soutenu par une logique volontariste de l'Etat. Les budgets des plans de développement étaient essentiellement destinés à l'industrialisation. Sur le plan financier ainsi qu'en matière d'approvisionnement, le tissu industriel ne souffrait d'aucun manque. Mais, les aspects liés à la gestion économique et financière des entreprises, à savoir le respect du principe d'endettement, de rentabilité, de solvabilité, d'accumulation de savoir-faire et d'intégration intersectorielle,..., étaient mal pris en charge. Ceci n'a d'ailleurs pas tardé à faire apparaître des difficultés dans les entreprises, notamment celles qui ont accompagné la chute du prix du pétrole en 1986. Cette chute, en effet, a entraîné la baisse des recettes en devises réduisant ainsi la capacité financière des entreprises et le Trésor n'étant plus en mesure de continuer à accorder un soutien financier aux entreprises publiques économiques.

A partir de 1980, l'Etat engage des réformes visant la restructuration organique et financière des entreprises publiques qui représentaient alors plus de 80% du potentiel industriel de l'économie algérienne. Jusqu'à cette période, la stratégie suivie par les entreprises était une stratégie d'intégration fonctionnelle. Ces dernières se chargeaient alors de toutes les fonctions économiques, de l'approvisionnement jusqu'à la mise en vente des produits sur le marché ainsi que toutes les fonctions annexes, comme le transport, la formation, la restauration, l'imprimerie, etc. Cette stratégie a empêché l'adoption et l'élaboration, par les dirigeants des entreprises, de stratégies externes pour la création d'un tissu de sous-traitance. En effet, au niveau microéconomique, en plus des coûts importants de production et des pannes d'équipements récurrentes, des ruptures d'approvisionnement sont régulièrement signalées. Au niveau macroéconomique, l'intégration économique était très faible et dépendante à plus de 80% de l'extérieur. La densification du tissu industriel par la structuration de réseaux de sous-traitance n'était pas au centre des préoccupations de l'époque, ce qui explique d'ailleurs la faiblesse des capacités de production, qui ne dépassaient pour la plupart des cas les 50%.

A cet effet, dans l'objectif de cerner les différentes situations par lesquelles est passée l'entreprise publique économique, nous allons aborder dans cette partie deux aspects. Le premier est lié aux mutations ainsi qu'à l'évolution, depuis l'indépendance, des entreprises publiques économiques (EPE). Le deuxième aspect porte, sur un plan diachronique, sur les interactions entre l'environnement économique global et les EPE.

SECTION 01. LES ENTREPRISES ALGERIENNES : MUTATIONS ET EVOLUTION

Après l'indépendance, et durant toute la période de la Planification, le secteur public industriel est composé d'un ensemble d'entreprises dont la propriété juridique est l'Etat. Ainsi, les décisions économiques, d'investissement, de financement, de commercialisation, de production et de nomination des dirigeants, reviennent exclusivement à l'Etat. L'émergence de ce secteur a été liée à deux conditions principales, à savoir : l'incapacité du secteur privé, jugé très faible pour répondre aux ambitions des dirigeants du pays dont la volonté était de faire sortir le pays du sous-développement. Sur le plan des principes de vision, d'idéaux et des discours, le secteur privé apparaît comme incompatible avec l'idéologie dominante : celui-ci est vu beaucoup plus comme un exploiteur qu'un producteur de richesses. La deuxième condition tient à ce qui était inéluctable, à savoir l'entreprise d'un vaste mouvement de nationalisation ou d'étatisation, qui a déjà commencé juste après l'indépendance. Ceci a fait de l'Etat le seul acteur dans le domaine de l'économie et donc le détenteur exclusif du pouvoir d'entamer des actions économiques. L'Etat, comme le montre le tableau ci-après, s'est donnée une place prépondérante dans les processus productifs dont il est l'initiateur et le gestionnaire exclusif.

Tableau N°2. Les investissements durant la période 1967-1979, en milliards de dinars

	Plan 67-69	Plan 70-73		Plan 74-77		78-79
	Réalisations	Réalisations	Objectifs	Réalisations	Objectifs	Réalisations
Total	9.1	36.2	27.7	93.2	110.2	106
Dont Agric.	1.6	4.3	4	8.9	12	3.2
Industrie	4.7	20.8	12.4	63.1	48	66

Source : Synthèse réalisée par Hocine BENISSAD, Algérie : Restructurations et Réformes économiques 1979-1993, éd. OPU, Alger, 1994.

Ainsi, les secteurs à développer ont été déterminés. La sphère à occuper par l'Etat producteur couvre toute la gamme des industries manufacturières d'entraînement, à savoir les Industries de Base (mécanique, sidérurgie, métallurgie), les Industries agro-alimentaires, les textiles et cuirs, les matériaux de construction, la transformation du bois, la chimie, la pharmacie, les engrais et le BTP (voir le tableau ci-après).

Tableau N°3. Taux d'investissement public.

1967-1969	26,40%
1970-1973	33,50%
1974-1977	46,04%
1978-1979	54,70%
1980-1984	47,80%

Source : A. BRAHIMI, L'économie algérienne, éd. OPU, Alger, 1991.

Par ailleurs, le secteur public industriel entre dans l'étape de planification dont les plans se succèdent et où sont retenus les investissements ayant un important retour d'effets socio-économiques, notamment en matière d'emplois. Quant à la rentabilité financière, celle-ci était complètement écartée dans le mode de gestion planifié et centralisateur des entreprises.

Cependant, la situation critique des entreprises conjuguée aux changements de l'environnement économique mondial, notamment l'augmentation du nombre de groupements d'entreprises, l'ouverture des économies et la chute du prix du pétrole en 1986, va conduire à une nouvelle conception du développement. Ceci s'est effectué dans la période allant de 1979 à 1980. Cette nouvelle conception soutient que les entreprises publiques et les offices publics peuvent être plus productifs. Le rééquilibrage des structures de production par la révision des orientations de l'investissement, l'utilisation plus accrue des capacités de production dans le but de créer un surplus financier ont été décidées. La démultiplication des centres de décision publics avec, comme but, d'aller vers une flexibilité dans la gestion et les prises de décisions ainsi qu'une réhabilitation du secteur privé local ont été également été au menu.

C'est, en effet, ainsi que l'Algérie a engagé des réformes économiques à partir de 1979. Ces réformes se sont étalées principalement sur deux périodes : la période coïncidant avec la mise en œuvre des restructurations allant de la fin des années 70 jusqu'à la fin des années 80 et

la période de mise en place de grande ruptures pour entamer un passage vers l'économie de marché.

Sous-section 01. Les réformes économiques durant la période 1979-1993

Les principaux axes autour desquels se sont articulés les programmes des réformes économiques enclenchées à partir de 1979 portent sur les EPE et la place qu'elles occupent dans les politiques économiques du pays. La première vague de réformes a porté sur la restructuration de l'EPE et par la suite sur l'autonomie de celle-ci. La deuxième vague, quant à elle, concernait la relance de l'Investissement Etranger, l'ouverture du capital social des EPE au capital privé national ou étranger et la redynamisation du secteur privé ayant pour objectif, entre autres, la création d'un climat concurrentiel pour les EPE. Les deux derniers points ont accentué l'environnement concurrentiel des EPE.

A. la restructuration et l'autonomie des entreprises

Le bilan établi en 1979 faisait ressortir des déséquilibres économiques graves où il est fait clairement référence à l'impossibilité de rester sur les schémas empruntés par l'industrialisation dans les années antérieures³⁷. En effet, la poursuite de la politique d'industrialisation est jugée intenable face, d'une part, aux changements internes et externes (transformations technologiques, transformation dans la finance internationale,..., évolution démographique,...) qui ont affecté la société et l'économie et, d'autre part, aux problèmes financiers et organisationnels dans lesquelles débattaient l'économie et, particulièrement, l'entreprise étatique. S'appuyant sur ce diagnostic, les dirigeants délimitent le cadre d'inscription de la politique économique du pays en identifiant les principales lignes d'action suivantes:

- La réorientation de l'effort de l'investissement étatique vers le secteur agricole, hydraulique et de l'équipement public (construction d'infrastructures d'utilité économique et sociale ;
- Révision à la baisse de la part d'investissement public du secteur industriel, qui est jusque-là prépondérante ;
- La promotion de l'industrie légère, au moment où la poursuite des efforts est jugée insupportable dans l'industrie de base ;

³⁷ Voir le Bilan de 1979.

- La reconsidération de la façon de poser le problème technologique : désormais l'accent est mis sur la maîtrise technologique (problèmes de formation, substitution aux solutions de coopération externes des coopérations internes,...) ;
- La réorganisation des entreprises étatiques, accusées d'avoir atteint des tailles surdimensionnées générant des lourdeurs bureaucratiques³⁸.

Dans la nouvelle vision du management économique on reconnaît, en effet, au secteur public les mêmes tares reconnues par les partisans de « Small is beautiful » à la grande taille, à savoir leur gigantisme et les conséquences qui en découlent en termes de lourdeurs bureaucratiques, de manque de flexibilité,... La parade consistait alors à opérer des redimensionnements des firmes étatiques, de façon à les rendre compatibles avec les capacités financières de l'Etat propriétaire. La démarche consistait alors à entamer une double restructuration, organique et financière.

a. La restructuration organique des entreprises

La restructuration organique visait essentiellement à ramener les firmes d'Etat surdimensionnées à des tailles gérables, en se basant notamment sur plusieurs critères: la séparation des fonctions de production et de distribution, la spécialisation par famille homogène de produits, la spécialisation par filière technologique, la spécialisation par activité homogène³⁹. Globalement la démarche consistait :

- Au découpage de la firme étatique en créant sur la base de la spécialisation verticale et de la spécialisation horizontale des firmes de moyennes tailles. En d'autres termes, il s'agit de s'appuyer sur un principe de séparation des fonctions d'engineering, de fabrication et de la distribution pour aboutir à l'éclatement de l'entreprise étatique mère en plusieurs entreprises. C'est dire que, par ce démembrement, on remet en cause l'un des soubassements clés du modèle d'industrialisation, qui, pour le rappel, repose sur le principe d'intégration.

³⁸ Comme on peut le constater, le bilan ne fait aucune référence au déploiement international des entreprises. Les ajustements préconisés à travers le bilan sont conçus uniquement et strictement pour permettre à l'économie de retrouver ses équilibres en interne. Contrairement à certains pays qui ont connu les mêmes débuts que le nôtre, la nouvelle vision ne déplace pas les lignes de la logique de fonctionnement de l'économie nationale : les entreprises sont simplement à redimensionner pour servir le marché national. C'est dire que les périodes antérieures n'ont pas servi à capitaliser une expérience, comme celle qui a porté la Corée du Sud à se placer avec succès en dehors de ses frontières.

³⁹ Pour rappel, cette tâche a été confiée à un bureau américain de conseil en stratégie, à savoir Mc KINSEY. Bien que les tenants de la nouvelle vision économique du pays insistaient sur le fait de recourir aux ressources locales en priorité, la restructuration, les mises à niveau, les certifications ont toutes profité à des organismes étrangers, consommant ainsi des ressources et sans pour autant à réaliser les effets escomptés.

- A la déconcentration régionale en opérant un transfert des sièges sociaux vers les autres régions du pays, hors de la capitale. Est-ce là une faille d'une politique d'industrialisation, qui même si le pays était doté d'un ministère d'aménagement de territoire, on n'a pas échappé aux déséquilibres dans la répartition des unités industrielles du pays. Ceci ne pouvait l'être répond G. D. BERNIS, pour qui « le morcellement a été trop loin au moment où la planification, qui permet d'assurer les liaisons économiques, la cohérence macro-économique, a été affaiblie »⁴⁰.

La mise en œuvre des opérations de restructuration a eu comme résultat le découpage de 70 grandes entreprises publiques, pour créer près de 474 entreprises publiques de dimensions nationale et régionale⁴¹. Avec ces démembrements, on enregistrait 474 Entreprises Publiques, dont 70 sont jugées de grandes entreprises, et quelques 779 Entreprises de Wilaya et 1086 Entreprises Communales⁴².

A une époque où l'économie mondiale enregistrait une multiplication des alliances stratégiques et de fusions de grandes entreprises, l'économie algérienne, par la restructuration organique, a causé l'annulation des avantages compétitifs créés en passant d'une stratégie d'intégration verticale à une stratégie de concentration horizontale, où les entreprises sont restructurées suivant le critère fonctionnel (séparation des fonctions) de l'amont et de l'aval. Cette situation, résultat d'une restructuration en interne, a accentué la vulnérabilité extérieure des entreprises algériennes qui s'est accélérée à la suite de la raréfaction des moyens de paiements internationaux. Il en résulte qu'aucune entreprise n'a une capacité de riposte efficace, ce qui a induit la diminution de l'exploitation des capacités de production installées et l'accélération de l'endettement des entreprises. Quant aux entreprises locales, celles-ci ont été dissoutes, provoquant ainsi la perte d'emplois et la hausse du taux de chômage.

b. La restructuration financière des entreprises

Les causes de la déstructuration financière des EPE se déclinent en trois principaux points : une rentabilité financière négative, une aggravation de l'endettement à terme et une dégradation de l'équilibre financier à long terme.⁴³

⁴⁰Cité par Hocine BENISSAD, Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993), éd. OPU, Alger, 1993, p.41.

⁴¹ M. BOUDERSA, « La ruine de l'économie algérienne sous Chadli », Op. Cit, p.99.

⁴² Le cadre réglementaire de référence est essentiellement les dispositions contenues dans le décret N°80-242 du 04 octobre 1980.

⁴³ Abdelmadjid BOUZIDI, « Questions actuelles de la planification algérienne », Op. Cit., p. 152.

L'objectif proclamé de la restructuration financière, en effet, est de constituer ou de reconstituer le capital des entreprises nationales. La reconstitution du capital consiste à reconvertir la dette à long terme de l'entreprise à l'égard du Trésor, en dotations définitives. Quant à la dette bancaire des entreprises, celle-ci est consolidée ou rééchelonnée.

Dans le but d'éviter que les entreprises ne retombent dans l'endettement, il leur est imposé le critère d'autofinancement, les obligeant ainsi à s'autofinancer. Ces dernières sont alors tenues de mettre en place une comptabilité des coûts qui servira d'appui à la fixation des justes prix. Mais, à cause de l'environnement extérieur et des charges salariales, arrimé à une sous-utilisations des capacités de production, la restructuration entamée n'a pas allégé la situation des entreprises. Bien au contraire, la crise économique s'est aggravée en 1986, après la crise de 1983/1984 avec la chute du prix du pétrole et du dollar US. Cette situation a conduit à la diminution des recettes de l'Etat, l'accroissement de l'endettement, ce qui a entraîné la diminution des réserves de change, la chute de la croissance économique.

B. l'autonomie des entreprises

La détérioration de la situation financière des entreprises et le problème de financement externe sont à l'origine des réformes économiques formulées dès 1987-1988 portant sur l'autonomie des entreprises.

L'autonomie est une opération qui consiste à redéfinir les missions, les objectifs de chaque structure de l'entreprise ainsi que de définir la responsabilité de chaque personne impliquée dans la gestion du patrimoine public⁴⁴.

A ce titre, face à la réduction des moyens de paiements internationaux, l'autonomie des entreprises, contenue dans le plan quinquennal 1980-1984, a été discutée lors de la quatrième conférence nationale sur le développement. Celle-ci s'est tenue à Alger le 21 et 22 décembre 1986 pour être enfin adoptée à la fin de l'année 1987. Cette réunion va prendre effet, puisque juste après il y a eu la promulgation, dès le début de l'année 1988, de lois portant sur :

- L'orientation des entreprises publiques (Loi N°88-01) ;
- La création de fonds de participation (Loi N°88-03) ;
- La conception d'un nouveau code de commerce (Loi N°88-04 modifiant et complétant

⁴⁴ Roustoumi HADJ NACER, « Les cahiers de la réforme-rapport sur l'autonomie des entreprises », ENAG Ed, Alger, 1989. p.11.

l'ordonnance 75-59 du 26 Septembre 1975).

Ces nouvelles lois ont induit la séparation entre la propriété du capital et la gestion de l'entreprise. D'après cet ensemble de lois, l'EPE est une personne morale de droit privé. L'entreprise publique économique (EPE) est un concept substitué à celui d'entreprise nationale ou d'entreprise locale. Elle est définie comme une personne morale de droit privé (sociétés par actions ou sociétés à responsabilité limitée) dotée d'un capital social et de l'autonomie financière. Sa gestion est gouvernée par les règles du droit commercial. L'EPE n'est donc pas soumise aux clauses rigides du code des marchés publics et par conséquent, elle est libre de conclure des conventions selon ses propres intérêts⁴⁵.

Tous les biens du patrimoine de l'EPE sont cessibles, aliénables et saisissables selon les règles en usage dans le commerce excepté une partie de l'actif net (article 20 de la loi N°88-01).

Cependant, l'EPE est soumise à la logique marchande du capital financier et de la privatisation des autres éléments de l'actif. Sur la base de deux critères à savoir l'actif net et le fonds de roulement, les EPE sont alors classées en quatre (04) catégories : A, B, C et D.

Par ailleurs, la loi 88-01 comprend des dispositions faisant référence à la possibilité de mettre en faillite une EPE en situation de cessation de paiements. A travers cette autonomie, on essaye de restituer à l'entreprise nationale sa fonction de management, en lui accordant théoriquement des marges de manœuvre qui devraient lui permettre de choisir des modes d'organisation, d'établir des politiques de prix conformes à la logique du surplus, de se réapproprier de la fonction de distribution, de négocier la rémunération du personnel par le moyen de conventions collectives, d'élaborer ses choix d'investissement qui lui permettraient de dégager le maximum de surplus.

Cette opération a donné naissance à de nouvelles entreprises publiques appelées «Fonds de Participation (FP)». D'après la loi N°88-03 du 12 Janvier 1988, les FP sont créés pour gérer le capital des EPE pour le compte du Trésor. L'assemblée Générale est constituée des membres du gouvernement.

A cet effet, les FP constituent un élément incontournable dans la nouvelle organisation de l'économie industrielle. Les FP sont définis comme des sociétés financières par actions, créées par l'Etat, pour exercer son droit de propriété et gérer le portefeuille d'actions émises

⁴⁵ H. BENISSAD : «Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) », Office des Publications Universitaires, Alger 1994, pp. 44-45.

par les entreprises publiques. Ces FP sont aussi définis comme des sociétés de gestion des Valeurs Mobilières de Placement (Article 1 de la loi 88-03) et ont pour missions d'assurer la gestion financière des capitaux publics, de procéder à des choix d'investissement économiques et de mettre en place toutes les conditions favorisant l'expansion économique et financière des entreprises publiques où ils sont actionnaires.

Les FP sont au nombre de neuf (09) et répartis comme suit : Agro- alimentaire, Mines, Hydrauliques et Hydrocarbures, Equipements, Energie et Pétrochimie, Construction, Electronique et Télécommunications, Industries Diverses, Services et Entreprises Locales.

Le résultat du passage des entreprises publiques à l'autonomie est ainsi : environ 300 entreprises d'Etat à dimension nationale sur 450 qui sont devenues des EPE⁴⁶ et des entreprises commerciales et selon A. Bouyacoub, 350 entreprises à la fin de 1993⁴⁷.

Sous-section 02. La politique menée en matière des IDE (1982-1986)

L'introduction de la politique de l'Investissement Etranger a coïncidé avec la promulgation de la loi N°82-13 du 28 Août 1982 relative à la constitution et au fonctionnement des sociétés d'économie mixte (SEM), après la signature du protocole d'accords entre les deux parties algérienne et étrangère. Comme il est prévu, selon les dispositions de l'article 12, des avantages fiscaux et l'accès des SEM au crédit interne pour le financement de l'investissement ou de l'exploitation mais avec une contribution de la partie étrangère en devises.

La SEM est assimilée à un opérateur public en matière de marchés et de contrats. Sa durée de vie est de 15 ans et la participation algérienne est de 51% du capital de l'entreprise.

La loi 82-13 précise que l'Etat algérien a le droit de reprendre les actions du partenaire étranger dans le cas où l'exigerait l'intérêt public et en contrepartie, celui-ci payera une indemnité égale à la valeur comptable des actions.

Durant cette première phase, l'économie algérienne n'a pas réussi à attirer le capital étranger et par conséquent, la création de SEM est très faible. Face à cette situation, et suite aux effets du déséquilibre de la balance de paiements, l'Etat a tenté d'apporter quelques modifications telles que l'ouverture du secteur des Hydrocarbures avec la création de SEM dans

⁴⁶ H. BENISSAD, «Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) », Op. Cit., p. 45.

⁴⁷ A. BOUYACOUB, «La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché », Revue CREAD N° 39, 1er T 1997, p.6.

l'exportation du gaz ainsi que la révision de la durée de vie de la SEM. C'est à partir de là que commença la deuxième phase de la politique d'ouverture de l'économie au capital étranger.

A. Ouverture progressive aux IDE (1986-1990)

Cette phase est marquée par la promulgation de deux lois. La première est relative à la loi N°86-13 qui modifie, complète et amende la loi N°82-13. L'IDE demeure sous forme de joint-venture (J.V.) et sa durée de vie est déterminée par la négociation et l'entente entre les deux partenaires algérien et étranger. Mais la participation algérienne demeure une condition égale à 51% du capital, et le président du conseil d'administration est de nationalité algérienne (condition juridique répulsive et non attractive).

La deuxième est la loi N°86-14 du 19 Août 1986 relatif au secteur des Hydrocarbures. Cette loi autorise le capital étranger à exercer des activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport, par canalisation, des Hydrocarbures mais après l'obtention d'un titre minier délivrée, seulement, par une entreprise nationale et par voie réglementaire. Ces titres sont inaliénables et non susceptibles d'hypothèque. A cet effet, toute entreprise étrangère intéressée doit conclure un contrat avec l'entreprise nationale et un protocole d'accord avec l'Etat algérien.

La présente loi autorise aussi le partenaire étranger à créer une société commerciale de droit algérien d'économie mixte ayant comme objectif l'exportation du Gaz (dans le cas de recherches qui mettent en évidence un gisement de Gaz commercialement exploitable). La participation algérienne est fixée à 51%.

Malgré cette modification, l'économie algérienne n'arrive toujours pas à attirer les investissements étrangers. Ceci a poussé d'ailleurs l'Etat Algérien, à partir de 1990, à décider de la libéralisation de l'investissement étranger par la promulgation de la loi 90-10 du 14 Avril 1990, marquant ainsi le début de la troisième phase de l'ouverture au capital étranger.

B. Libéralisation des IDE (1990-1993)

La promulgation de la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit libéralise plus l'investissement étranger qui peut être direct ou indirect. Le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) décide de compléter, par le règlement N°90-03, les conditions de transfert de capitaux en Algérie pour le financement des activités économiques et le rapatriement des dividendes. Aussi, par cette loi, tous les secteurs d'activités telles que la

production de biens, la distribution ou la maintenance des équipements sont ouverts à l'investissement des non-résidents (lois de finances complémentaires pour 1990).

En Juin 1991, le gouvernement algérien, pour attirer les investisseurs étrangers, révisé la loi 86 relative aux hydrocarbures ; et ce par la promulgation de la loi N°91-21 du 04 Décembre 1991 qui abroge les articles 23 et 65 de la loi 86-14. Cette nouvelle loi facilite l'accès aux capitaux étrangers en levant l'obligation de constituer des SEM de commercialisation des hydrocarbures. Le partenaire étranger est, par conséquent, autorisé à s'associer à des partenaires algériens dans les gisements déjà découverts et exploités.

C. Evaluation de la dynamique des IDE

Les investissements productifs des résidents à l'étranger et de ceux recherchés des non-résidents en Algérie sont intimement liés. On admet depuis D. RICARDO que l'investissement s'envisage à deux sens : un pays souhaitant développer des parts de marché à l'extérieur doit se rendre à l'évidence qu'un tel souhait ne pourrait avoir de chances de se réaliser si ce même pays s'obstine à ne voir les processus des échanges que dans un seul sens, c'est-à-dire dans le sens unique de flux exportables. Or, dans le cas de notre pays, les processus d'échange avec l'extérieur est fortement déséquilibré. L'après-pétrole tarde à venir où moment où le pays s'enlise dans un type d'exportation centré sur le seul produit hydrocarbures et dans la montée incontrôlable des importations. Par exemple, à la fin du premier semestre 2013, la facture d'importation a enregistré une augmentation sans précédent, puisqu'elle passe, en l'espace de trois mois, de 50 à 60 milliards de dollars.

La dynamique des IDE pour un pays est en lien direct avec la dynamique à l'international qu'il cherche à enclencher. Deux raisons essentielles concourent à expliquer les intérêts attendus des investissements non-résidents :

- Les IDE peuvent permettre, en plus des avantages qu'on leur reconnaît habituellement (apports de capitaux, de technologie,...), des gains de temps et d'argent considérables. En effet, le temps est long pour la maturation d'investissements ex nihilo d'autant plus que le contexte est au désengagement des Etats de l'économie.
- En plus, travailler pour faire émerger un capital privé compétitif demande du temps. Il est difficile dans un pays où les forces productives privées sont longtemps tenues à l'écart ou soumises à des règles de restriction de repartir sur la base d'une simple libération du capital privé. Celui-ci exige aussi un temps pour capitaliser des apprentissages et

atteindre des niveaux d'accumulation du capital et de compétitivité exigés par les jeux concurrentiels qui caractérisent les différents marchés.

Espérer construire une économie compétitive sur la base d'investissements des non-résidents est un vœu pieu à l'heure où plusieurs facteurs continuent de produire des effets contraignants :

- Les effets des politiques poursuivies particulièrement dans les deux décennies qui ont suivi l'indépendance nationale. Les investisseurs demeurent en effet toujours réticent et ce malgré les engagements politiques et juridiques réaffirmés à travers des discours et plusieurs textes de loi ou de décrets.
- Le durcissement des systèmes de perception quant à l'avantage comparatif possédé par le pays. En effet, le seul avantage reconnu et perçu par les investisseurs est celui que dispose le pays dans la pétrochimie. Les politiques poursuivies par les pouvoirs publics n'offrent suffisamment de lisibilité pour permettre à ces investisseurs de déceler des opportunités d'affaires.
- Les difficultés rencontrées par le secteur privé local sont aussi parmi les facteurs qui continuent d'alimenter un climat de suspicion chez les investisseurs étrangers. En effet, les acteurs du secteur privé n'ont pas cessé de dénoncer, à travers ou non les organisations patronales, les obstacles (financiers, bureaucratiques,...) qu'ils rencontrent dans l'accomplissement de leurs actes de création ou d'investissement.

Sous-section 03. Le secteur privé : enjeux institutionnels et économiques

La construction d'une économie productive et compétitive ne peut se faire sans l'intégration pleine et entière du capital privé. Cette exigence est dictée par les changements institutionnels dans le monde, en particulier avec l'extension de l'économie marchande qui s'est produite avec la chute du mur de Berlin et la dislocation du bloc soviétique. En toute logique, on ne peut imaginer le développement d'une économie de marché sans l'intégration du secteur privé et sans la reconnaissance institutionnelle de la liberté d'initiative et du rôle économique et social qu'il peut jouer dans le pays.

Du point de vue de la stratégie internationale, le secteur privé peut être impliqué dans la structuration d'un réseau productif, base d'une économie productive et de la réalisation des grands équilibres de la nation. Dans une économie, telle que d'ailleurs la nôtre, où les entreprises publiques continuent d'occuper une place prépondérante, il pratiquement difficile d'améliorer la compétitivité de l'économie sans le rôle structurant que pourrait jouer le secteur

privé existant ou à faire naître. L'échec des processus d'intégration visés à travers la politique de l'industrialisation du pays dans les années 70 tient essentiellement à la primauté donnée à l'industrie lourde et par-delà à la mise à l'écart des entreprises privées. Il arrivait qu'une entreprise débouche sur un goulet d'étranglement au niveau de la production pour cause d'une rupture d'approvisionnement touchant des composants ne nécessitant qu'un faible effort de création de valeur (les vis,...). Pourtant, comme le montre assez nettement le cas des pays asiatiques, comme la Corée Du Sud, le modèle productif de structuration en grappe industrielle est une forme qui orchestre les conditions de la compétitivité de la grande firme, cette firme pivot autour de laquelle gravitent une multitude de firmes d'une petite taille.

Le secteur privé productif peut en plus de ces effets structurants peut s'ériger en acteur capable de relever les défis de la compétition actuelle et générer un surplus pour le pays. Mais, sa concentration sur des segments d'activité sans dimension internationale (les segments sur lesquels la plus grande part des entreprises privées est positionnée se situent plus en aval des filières, le rend sans épaisseur et sans potentiel de compétitivité internationale.

A. Les évolutions institutionnelles

Les premiers grands changements institutionnels entrepris en vue d'une intégration du secteur privé dans le développement du pays remontent au début des années 80⁴⁸. Les pouvoirs publics, s'appuyant sur des éléments de la Charte de 1976 et des éléments du Bilan de 1979, entrevoyaient une insertion de celui-ci dans la planification. Cette soumission aux règles d'une gestion planifiée de l'économie se résume à une démarche qu'on peut résumer comme suit :

- la délimitation des sphères d'activités. Les entrepreneurs privés ne peuvent, par exemple, contrôler plus d'un domaine d'activité.

⁴⁸ L'évolution institutionnelle est marquée par la promulgation d'un ensemble de lois : Loi N°80-11 du 13 Décembre 1980 qui a légalisé la promotion du secteur privée ; loi N°81-11 du 21 Août 1982 relative à l'investissement privé économique national ; loi N°82-12 du 28 Avril 1982 relative à la promotion de l'initiative privée ; loi N°82-21 du 21 Août 1982 relative à l'investissement privé économique national ; loi N°88-25 du 12 Juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux notamment dans ses articles 4, 6 et 14. Cette loi étend l'investissement aux algériens émigrés et annule la limitation des montants d'investissement (article 5 de la loi N°82-12 du 28 Avril 1982 et l'article 2 de la loi N°82-21 du 21 Août 1982).

- la subordination du secteur privé aux objectifs planifiés. Parmi les objectifs attendus du secteur privé figurent la création de l'emploi, la réduction de la facture des importations et la structuration de liens de complémentarité avec le secteur public.
- la limitation des niveaux d'accumulation. Les plafonds à l'investissement sont institués, pour faire en sorte que le secteur privé ne prenne des tailles beaucoup trop importantes.
- La soumission du secteur privé à des règles de contrôle strictes. En plus des contrôles classiques (fiscal,...), pour l'empêcher d'adopter des comportements relevant de la propriété exploiteuse, le droit de grève était, contrairement au secteur public, institué.

Les deuxièmes grands changements institutionnels vont intervenir à partir de la fin des années 1980. Ils consistent pour l'essentiel à lever les règles restrictives qui ont imprégné le schéma d'insertion introduit par le dispositif de 1982. En effet, la loi 88-25 du 12 juillet 1988, va constituer une rupture par rapport au cadre institutionnel précédent, puisque :

- La suppression des plafonds d'investissements imposés à l'entrepreneur privé.
- La dissolution de l'OSCIP (Office du Suivi et du Contrôle de l'Investissement Privé) chargé d'effectuer des contrôles de conformité des investissements privés avec les objectifs de la planification.
- La suppression de la procédure d'agrément. La loi 88-25 distingue les investissements prioritaires qui devraient bénéficier du soutien de l'Etat de ceux qui ne le sont pas.

Les derniers grands changements sont ceux initiés par le code des investissements de 93 et des textes qui ont été promulgués ultérieurement⁴⁹. Les principales évolutions par rapport au cadre institutionnel antérieur peuvent être présentées comme suit :

- La création d'un guichet unique.
- Le traitement uniforme des investissements des résidents et des non-résidents.

Cependant, malgré ces différentes évolutions le secteur privé tarde à s'ériger en acteur capable d'assumer des niveaux d'accumulation et de croissance et de sortir des sphères où il occupait des positions. Sa forte présence dans les sphères du commerce et dans des activités les plus en aval des filières de production ou échappant à l'emprise des importateurs (le plastique,...), signifie que les transformations institutionnelles n'ont pas entraîné avec elles des changements qualitatifs dans ce secteur.

49

B. Les obstacles à la formation d'un secteur privé compétitif

L'existence d'obstacles au développement de l'investissement privé continue d'alimenter les débats sur la scène médiatique à l'heure où certaines organisations patronales (le FCE, Forum des Chefs d'Entreprises, en particulier) se lamentent d'un environnement qui n'est pas favorable aux affaires. Quels sont ces obstacles ?

- Les difficultés rencontrées en matière d'accès au financement bancaire. Pour Hocine BENISSAD, le secteur privé « est affecté par une discrimination en matière de condition de banque et notamment du coût du crédit »⁵⁰. En effet, les obstacles au financement bancaire sont fortement établis à l'heure où les entreprises publiques continuent de fonctionner à découvert.
- Les difficultés rencontrées en matière des approvisionnements extérieurs. L'enjeu principal, sur ce plan, demeure l'accès aux moyens de paiements extérieurs et la contrainte logistique.
- Les problèmes du foncier industriel et de localisation des investissements privés. L'un des problèmes du secteur privé est sa localisation sur l'espace physique. Les problèmes de sécurité industrielle, de coût sont fortement posés.
- Le problème de la montée d'un secteur informel. Le problème posé par le secteur informel relève de la régulation des processus concurrentiels. Les agents du secteur privé dénoncent ce qu'ils voient comme concurrence déloyale, lorsque des produits sont fabriqués par des agents du secteur informels local ou introduits illégalement sur le territoire national.

Le secteur privé, à l'image du secteur public, n'échappe pas à l'emprise du politique⁵¹. L'expérience des économies capitalistes montre que la propriété des moyens de production est encadrée par un système étatique spécifique. Or, écrit, Houari ADDI, les conditions d'émergence de l'Etat algérien sont différentes de ce qu'elles étaient pour l'Etat-Nation occidentale⁵². Si ce dernier est le produit des contradictions internes, le second était le produit d'une lutte pour l'indépendance du pays. Cela signifie que le secteur privé va buter contre des problèmes idéologiques qui vont entraver ses processus d'apparition et de développement. Les

⁵⁰ Hocine BENISSAD, Algérie : restructurations et réformes économiques 1979-1993, éd. OPU, Alger, 1994, p.109.

⁵¹ Sur les obstacles politiques aux réformes, voir Mourad OUCHOUCI, Les fondements politiques de l'économie rentière en Algérie, éd. DECLIC, Bejaïa, 2014.

⁵² Voir Houari ADDI, L'impasse du populisme en Algérie, éd. ENEL, Alger, 1989.

pouvoirs publics peuvent toujours s'en passer du secteur privé tant que sa logique de reproduction n'est tributaire des ressources qu'il pourrait mobiliser à partir de celui-ci.

Le secteur privé va aussi hériter du secteur public une logique de fonctionnement où celui-ci se place comme agent demandeur de devises pour assurer ses approvisionnements de l'extérieur pour assurer une machine productive complètement tournée vers l'intérieur. Le secteur privé est un secteur qui importe et qui n'exporte pas. Sa fonction de transformation de ressources est dédiée à des types de produits destinés à des marchés intérieurs qui ne sont pas servis, pour des raisons techniques et économiques, par des logiques d'importation : le cas du secteur des eaux minérales, de la transformation des plastiques, de la transformation des produits laitiers (les yaourts, le lait en sachet,...).

Les fonctions de production du secteur privé sont dénuées de toute complexité. Dans la plupart des cas la gestion des processus productifs dans celui-ci sont prises en charges par les propriétaires eux-mêmes. Quant à son insertion dans le système productif, la logique dominante nous montre le cas d'entreprises qui prennent en charge la fabrication de tout le produit et ceci pour le besoin d'une clientèle finale. Les articulations de type productives ou interorganisationnelles sont pratiquement inexistantes entre les entreprises du secteur privé ou entre celles-ci et celles du secteur public. Ce facteur le pénalise sur le plan du développement de sa compétitivité ou de la mise en œuvre de stratégies de mondialisation.

Le secteur privé n'a pas connu des évolutions au plan managérial et organisationnel qui lui seraient un moyen pour encadrer des processus d'accumulation ou de dimensions exigeant en savoir-faire et en capacités organisationnelles. Bien que le secteur public est critiqué pour ses problèmes d'efficacité et d'efficience, le secteur privé n'a pas évolué pour donner naissance à des structures productives qui serait d'une taille telles que celles de l'ENIEM, de la SNVI, ... dans bien des cas ses besoins en capacités managériales sont réglés par le recrutement d'un personnel issu des entreprises publiques.

SECTION 02. LES REFORMES ECONOMIQUES DEPUIS 1993

Sous-section 01. De l'ouverture du marché algérien

Les réformes engagées depuis 1993 marquent explicitement le passage d'une économie planifiée à une économie de marché. Ce passage débute par la mise en place d'un Plan d'Ajustement Structurel (PAS), orienté vers des réformes structurelles. Cette phase est aussi

marquée par l'accord de rééchelonnement de la dette et d'une succession de programmes visant la relance de l'économie, en général et des entreprises en particulier.

L'ajustement structurel qui a suivi l'accord de rééchelonnement de la dette, contrôlé par le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque Mondiale (BIRD) et l'Union Européenne (UE), s'étale sur une durée de trois ans (1994-1997). Les objectifs visés étant le rééquilibrage des comptes extérieurs, la reconstitution des réserves de change et la restructuration du système productif national afin d'améliorer son efficacité et assurer, par la même, son insertion dans la division internationale du travail⁵³.

Ces objectifs seront soutenus, pour leur réalisation, par la mise en œuvre de réformes portant sur : la libéralisation du régime des changes, la libéralisation du commerce extérieur et la réforme du code de commerce (1995), la libéralisation des prix et l'instauration de la concurrence (la promulgation de la loi sur la concurrence a été effectuée en janvier 1995), le développement du secteur privé (dont la base devrait s'élargir avec la promulgation de la loi sur la privatisation en août 1995), la réforme du système foncier, la mise en place d'un dispositif de protection sociale et de développement du marché de travail, la modernisation et le lancement d'un programme de réformes institutionnelles touchant particulièrement le secteur privé ainsi que des réformes s'appliquant sur les entreprises publiques. Ces dernières marquent la séparation de l'Etat, puissance publique, de l'Etat actionnaire par la promulgation de la loi sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat (Septembre 1995).

Ce désengagement a été accompagné par l'établissement d'un système bancaire axé sur le marché et basé sur des critères économiques et financiers (dispositif banques- entreprises) de respect des conditions d'octroi de crédits.

Les résultats du PAS sont vite ressentis dans l'économie. Ses effets ont été enregistrés aussi bien au niveau macro- économique qu'au niveau micro- économique.

A. Sur le plan Macro-économique

A partir de 1988, l'Algérie a tenté de libéraliser son commerce extérieur. En effet, pour la seule année 1988, trois actions sont entreprises. La première, c'est la loi 88-29 qui apporte les premières dérogations au régime du commerce extérieur, prévalent depuis 1978

⁵³ Hocine BENISSAD, « Ajustement structurel : objectifs et expérience », Alim Editions, Janvier, 1994, p.09.

et qui stipule que le monopole de l'Etat est exercé par le biais des concessions accordées à des entreprises publiques, organismes publics ou groupement d'intérêt commun. Au mois de septembre de la même année, le décret 88-167 affirme que le système des « budgets devises annuels » est un instrument privilégié de régulation des échanges extérieurs et remplace le système des Autorisations Globales d'Importation. En octobre, le monopole exercé par les entreprises étatiques est supprimé par une nouvelle mesure. Une nouvelle politique commerciale qu'on appelle communément « la vérité des prix » a été introduite en juillet 1989 par la loi 89-12. Cette politique ne fait plus la distinction entre l'importation et la production locale, entre grossistes et détaillants (privé, public), entre distributeur et vendeur⁵⁴.

Pour percevoir une réelle volonté de la démonopolisation du commerce extérieur, il faut attendre la loi 90-10 relative à « la monnaie et au crédit » et la loi de finances complémentaire pour 1990. En effet, sur la base de ces deux lois, la banque d'Algérie élabore un règlement relatif à l'agrément et à l'installation des concessionnaires en Algérie. Par la suite, cette mesure a été élargie pour autoriser toute personne physique ou morale, inscrite au registre de commerce algérien, à importer des biens pour les revendre à titre de grossiste (décret exécutif n° 91-37). Des produits, jusque-là sous le monopole de l'Etat (comme les céréales, les viandes, les semences et produits phytosanitaires), peuvent être librement importés. Par le biais de l'instruction du 21 avril 1991 relative aux conditions et aux règles de financement des opérations d'importation, la banque d'Algérie n'entend exiger qu'une seule règle s'appliquant indistinctement sur les opérateurs nationaux et sur les opérateurs étrangers : c'est la domiciliation bancaire en Algérie.

L'ensemble de ces mesures, qui était dans l'esprit de travailler dans le sens d'une plus grande libéralisation du commerce extérieur, n'ont pas vraiment suscité d'engouements particuliers de la part des opérateurs économiques nationaux et étrangers. Les incohérences juridiques et réglementaires ont alimenté de réticences, des craintes et des suspicions (des circulaires qui abrogent des lois, des règlements qui contredisent des décrets,...). La prolifération des textes souvent peu clairs et confus et les révisions fréquentes et brusques des textes juridiques et réglementaires ont suscité un climat de méfiance des opérateurs.

La réforme du cadre réglementaire du commerce extérieur a été accompagnée par une refonte du système tarifaire, mise en œuvre en janvier 1992. On trouvera dans les deux encadrés ci-après une chronologie des principales modifications des opérations d'importations et

⁵⁴ Rachid TLEMCANI, p.199.

d'exportations. Par ailleurs, on sait que parmi les conditionnalités du FMI, dans le cadre de l'application du plan de l'ajustement structurel (PAS) en Algérie, figure justement la libération du commerce extérieur. Sous les prescriptions du PAS, l'Algérie a dû en effet démanteler progressivement les restrictions aux échanges extérieurs. Cette libéralisation s'est appuyée sur l'élimination de toute restriction à l'exportation en dehors de quelques exceptions visant à protéger le patrimoine artistique, historique ou archéologique de l'Algérie. Elle s'est appuyée aussi sur le principe général de la liberté d'importation pour tous les opérateurs économiques.

L'importation de marchandises est donc désormais du ressort de tout agent économique titulaire d'un registre de commerce ou par toute administration sur la base d'une domiciliation bancaire préalable et obligatoire. Depuis l'instruction numéro 55-94 du 06/09/1994, rendant applicable aux artisans les dispositions de l'instruction numéro 20-94 du 12 avril 1994, fixant les conditions financières des opérations d'importations, la notion d'opérateur économique est étendue aux artisans, ce qui leur permet ainsi d'exercer librement les opérations d'importations. En règle générale, les opérations d'importation s'effectuent sans formalité administrative, à l'exception d'une procédure de déclaration statistique préalable aux importations de produits alimentaires stratégiques ou de première nécessité (sucre, café, lait en poudre, semoule, farine, lait infantile, blés dur et tendre, légumes secs et concentré de tomate).

Pour le règlement des importations, l'opérateur en concertation avec sa banque, peut procéder de différentes manières :

- régler au comptant,
- financer l'importation par imputation sur une ligne de crédit multilatérale ou gouvernementale existante,
- devise sur une banque domiciliaire financer l'opération de l'importation par recours à des crédits fournisseurs à l'exportation dont les conditions sont conformes aux normes internationales,
- débiter un compte en devise.

Quant aux exportations, depuis 1994, le producteur désirant exporter une partie de sa production doit le faire par l'intermédiaire d'une domiciliation bancaire qui sert pour le passage à la frontière et le règlement financier de l'opération d'exportation. Le règlement doit s'effectuer en ou une banque agréée. En cas de difficultés, d'encaissement dans un délai de 120 jours à compter de la date d'expédition de la marchandise, l'opérateur doit informer sa banque domiciliaire. De même, dans le but de la préparation des entreprises à l'ouverture

économique et d'assurer l'intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale, les droits de douane applicables aux importations vont subir des réductions progressives jusqu'à leur élimination totale. Quant aux exportations, la communauté procédera à l'élimination des droits de douane et taxes d'effets et de restriction quantitatives de tous les produits originaires de l'Algérie à l'importation dans la communauté européenne⁵⁵.

En conclusion, l'application des différentes mesures, notamment celles prescrites dans le cadre du PAS, a eu des effets sur l'économie, puisque celle-ci renoue avec la croissance économique. En effet, au premier semestre 1998, le secteur industriel public a connu un regain d'activité se traduisant par une croissance de l'indice de production qui est évalué à 5,2% par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration et à 2,5% (indice hors hydrocarbures) par l'Office National des Statistiques, par rapport au premier semestre 1997 1. A la fin du mois de septembre 1998, la production cumulée a augmenté de 8% par rapport à la même période 1997 2, avec une hausse du taux d'utilisation des capacités de production de 30,1%3. A titre d'exemple, dans le secteur des ISMMEE, le taux d'utilisation des capacités de production était de 27,4% en 1997. Ce taux ne cesse d'augmenter, malgré sa faible proportion d'augmentation, depuis 1998.

Par ailleurs, les effets du PAS étaient négatifs dans certaines branches d'activités, au premier semestre 1998, dont celles des branches sidérurgie/métallurgie et bois/papiers où l'évolution de l'indice de production étaient respectivement de -28,9% et -10,5%4. Quant aux autres secteurs, ces derniers ont enregistré une croissance positive telle que la branche d'activité : Mécanique/métallique avec un indice de production de +6,7% ; Electrique/électronique avec un indice de production de +14,3% ; Matériaux de construction/verres avec un indice de production de +4,6% ; Agro-alimentaires avec un indice de production de +11,3% ; Textiles/cuirs avec un indice de production de +1,7% ; Chimie/pharmacie avec un indice de production de +34,2%5.

Ainsi, les résultats du Programme d'Ajustement Structurels ont été satisfaisants et l'économie enregistre alors : la diminution du taux d'inflation de 38% en 1994 à 16,5% en 19951 et à 6% en 1997 ; l'augmentation des réserves de change qui atteignent un record de 6,4 milliards de Dollars à la fin 1997, soit huit mois et demi d'importation de biens et services (contre 1,5 mois à la fin de 1993)2 ; la diminution du ratio de service de la dette extérieure de 83% en 1993 à 43,8% en 1995 et de 29,1% en 1996 mais qui passe à 30% en 19973; la hausse

⁵⁵ Accord Euro-méditerranéen établissant une association entre la République Algérienne démocratique et populaire d'une part, et la Communauté Européenne et ses Etats membres, d'autre part (article 8 et 9).

du taux de croissance du PIB de près de 4% en 1995 et 1996 pour passer à plus de 4,2% en 1997, après avoir régressé de -2,2% en 1993 et de -0,9% en 1994.

B. Sur le plan micro-économique

Malgré l'amélioration des agrégats économiques au niveau macro-économique, d'importants efforts sont nécessaires à déployer au niveau micro-économique à savoir au niveau des EPE. Ces dernières sont les premiers acteurs de toute croissance économique alors qu'après les réformes véhiculées par le PAS, force est de constater la persistance, au niveau de la majorité des EPE, des déséquilibres financiers auxquels s'ajoute le manque de ressources financières avec un faible taux d'utilisation des capacités de production. Ainsi, le manque de performance économique était constaté sur plusieurs plans.

Sur le plan financier, le désengagement de l'Etat a mis les entreprises publiques face à la mutation de l'environnement externe national issu des décisions du PAS prises au niveau macro-économique. Par ailleurs, l'environnement interne des entreprises n'était pas assaini et les pertes cumulées dégradaient la situation d'autonomie financière des entreprises. En plus de cette situation, la dévaluation du dinar a induit le gonflement des découverts bancaires malgré leur diminution de 1996 à 1997 respectivement de -11 milliards de DA à -14 milliards de DA au premier semestre 1997 pour les entreprises du secteur industriel⁵⁵. Le taux de change moyen (Dollar EU/DA) a atteint le plus haut taux en 1995 à savoir 47,7% et le Dinar continue de se déprécier jusqu'à atteindre un taux de change moyen de 58,7% en 1998⁵⁶.

Selon le Ministère de l'Industrie, le secteur industriel a enregistré en 1995, un découvert bancaire de plus de 90 milliards de dinars et plus de 113 milliards de dinars à la fin de l'année 1996, ce qui représente 28% du chiffre d'affaires total. Selon N.E. Saadi, le découvert bancaire des EPE a atteint les 30 milliards de DA en 1999⁵⁶.

En outre, pour accompagner le PAS, l'Etat a entamé des réformes d'assainissement financier des EPE en 1995 après celles lancées durant la période allant de 1991 à 1994. Celles-ci ont pour objectif de redonner aux EPE un équilibre financier. Ce dernier n'a pas été atteint car d'autres actions de réformes sur d'autres plans ont entravé les réformes d'assainissement des EPE comme le cas de la dérive du dinar qui a un effet négatif sur la trésorerie des EPE du fait qu'à plus de 60% de leur approvisionnements sont des importations. S'ajoute à cela, le

⁵⁶ Nacer-Eddine SADI, «La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, Modalités et Enjeux », Op. Cit.

système bancaire dont sont dépendantes les EPE, se trouve atteint de manques de liquidités suite aux déséquilibres financiers de ces dernières.

Durant la période 1994 et 1995, les taux d'intérêt sont jugés très élevés et insupportables pour les entreprises. En effet, les taux sur les crédits à moyen et long terme ont atteint les 23%, après avoir été autour de 18 à 20% durant la période 1991-1993⁵⁷. Cette situation a accentué les déséquilibres financier et structurel et a obligé les entreprises à faire recours, d'une manière systématique, aux concours bancaires. Ces derniers génèrent des frais financiers très élevés qui pesaient sur la trésorerie et la rentabilité des entreprises.

Sur le plan des capacités de production, le taux d'utilisation des capacités de production dans le secteur public national n'a pas cessé de diminuer depuis la décennie 1990, aggravant le déséquilibre financier en supportant des charges fixes de plus en plus élevées. Le taux d'utilisation des capacités de production dans les industries hors hydrocarbures en 1990 est de 56.8% et chute jusqu'à 46.0% en 1995.

Le taux d'utilisation de ces capacités varie selon les secteurs d'activités. Les Biens de la branche d'activité Equipement Electrique ont enregistré le taux le plus faible avec 23,5% en 1995 contre 28,7% en 1994 soit un taux de régression de -13,8%, suivi de la branche Biens d'Equipement Mécanique avec un taux d'utilisation des capacités de production de 31,1% en 1995. Le taux le plus élevé est enregistré dans les branches d'activités Véhicules Industriels et les ISMMEE avec respectivement un taux d'utilisation des capacités de production de 55,1% et 40,0%¹. Quant à l'indicateur du taux de croissance mesuré par l'évolution du PIB, celui-ci montre clairement la dégradation de cette situation vu qu'il représente -0,9% en 1994.

Il résulte qu'avec le PAS, les grands équilibres macro-économiques se sont rétablis et la croissance moyenne annuelle enregistrée, durant la période allant de 1998 à 2001, est de 3,4 %, 3% en 2002 et 4,5% durant la période 1998-2004.

Mais cette période de l'application du PAS est beaucoup plus marquée, selon A. Bouyacoub, 2007, par le changement dans les leviers de la croissance comparée à la période 1970-1980. Durant cette période, les secteurs hors hydrocarbures sont les bases de la croissance économique alors que durant la période 1998-2005, ce sont les hydrocarbures qui deviennent le levier principal de la croissance. Durant ces dernières années, l'économie algérienne est

⁵⁷ A. BOUYACOUB, « L'Economie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Confluences, Printemps 1997, p.79.

complètement dépendante du secteur des hydrocarbures qui a, à la fois, pour rôle le financement des investissements et des importations.

Cette situation, d'après A. Bouyacoub, 2007, de dépendance s'amplifie spécialement avec l'ouverture de ce secteur aux firmes étrangères, où ce qui représente 53%, en 2005, de la production du pétrole, 18% de gaz naturel et 25% du GPL sont contrôlés par les sociétés étrangères dans le cadre de stratégies de partenariats. Ces sociétés qui détiennent des technologies liées à l'hydrocarbure ne fait que renforcer la dépendance de l'économie algérienne.

Par ailleurs, au niveau des EPE, les déséquilibres financiers persistent avec un taux élevé de non utilisation des capacités de production auquel s'ajoute la baisse de la compétitivité des produits algériens face aux produits étrangers.

Face à cette situation, l'Algérie a lancé un Programme de Relance Economique de 144 milliards de dollars US5 dans le domaine de l'industrie en mettant l'accent sur trois principaux axes : la poursuite des réformes de restructuration de l'économie ; la poursuite du programme de privatisation des EPE; l'assainissement de l'environnement externe des EPE par la restructuration du secteur bancaire, institutionnel et financier.

Ce programme vise à préparer l'économie algérienne en général, et les EPE, en particulier, à la nouvelle situation économique à savoir l'adhésion probable de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) après les accords d'association avec l'union Européenne. Par conséquent, cette adhésion met les EPE face à une concurrence de plus en plus rude.

C'est dans ce contexte que l'Etat Algérien a lancé un programme portant sur l'ouverture du capital des EPE à la privatisation et sur la mise à niveau de l'économie dont la mise à niveau des EPE. Cette dernière a pour objectif de rehausser le niveau de compétitivité et le niveau de qualité du processus de production. Aussi, dans ce programme de relance économique, les IDE sont retenus comme une forme de réorganisation de l'économie, de promotion des investissements et d'amélioration de la productivité.

Sous-section 02. LA PRIVATISATION DES EPE : enjeux et perspectives

A. Contenu de la politique de privatisation

En plus de la volonté de l'Etat Algérien à faire une rupture avec un système de gestion centralisé et inefficace, la privatisation des EPE est retenue pour réaliser plusieurs objectifs comme : la réduction du déficit budgétaire par l'ouverture d'un compte d'affectation spécial intitulé « Ressources Provenant des Privatisations », loi de Finances 1996. Les revenus de la privatisation seront orientés vers le remboursement de la dette publique, la couverture des indemnités de licenciements, de financement de la restructuration financière des EPE éligibles à la privatisation en totalité ou en partie ; la recherche de l'efficacité économique par l'optimisation de l'allocation des ressources et du rendement en transférant la propriété des EPE aux privés. Ceci appelle un assainissement de l'environnement aux entreprises par l'ouverture économique et la mise en place des mécanismes d'incitation à la performance. Le développement de l'Actionnariat Populaire et la participation des salariés à 10% au capital de leurs entreprises (ordonnance 97-22 du 19 Mars 1997 et Article 28 de l'Ordonnance N°01-04 du 20 Août 2001) est prévu et vise à obtenir l'adhésion de la population au processus de réformes économiques. Mais cette disposition est exclue lors d'une cession partielle du capital de l'entreprise à des investisseurs externes (voir modalités de cession des entreprises au profit des salariés, décret 01-352 du 10 Novembre 2001). La privatisation des EPE est rendue officielle avec la promulgation des lois-ordonnance qui expliquent la procédure et les modalités de la privatisation des EPE.

B. Evaluation de la privatisation des EPE : quelques résultats

Entre 1994 et 1998, selon l'instruction N°2 du 15 Septembre 1997 relative aux Entreprises Publiques Nationales dissoutes par anticipation et l'instruction N°3 du 02 Mai 1998 relative aux Entreprises Publiques Locales (EPL), on dénombre (cession d'actifs aux salariés) environ 959 entreprises dissoutes et leurs actifs cédés aux salariés permettant ainsi la création de 1174 sociétés de salariés dont 25 % sont des sociétés par actions avec un effectif de 27 000 salariés qui sont maintenus dans les entreprises sur un total de 151 000 agents soit un taux de 17,88%.

Durant la période 1995-2003, le bilan de la privatisation des EPE est jugé faible par rapport aux opérations de privatisation qu'elles soient totales ou partielles. Selon Nacer Eddine Sadi, 2005, le nombre d'entreprises privatisées partiellement (cessions d'actions) est de cinq

(05). En Janvier 2002, sur 983 EPE et EPL dissoutes plus de 2017 sociétés de salariés ont été créées avec un nombre d'employés impliqués de 279 940⁵⁸.

Durant le premier semestre 2005, des opérations de privatisation ont touché plus d'une quinzaine d'entreprises publiques de différentes branches d'activité : transports, industrie agro-alimentaire, détergeant, emballage, métallurgie, BTP, etc. et qu'environ 1 000 EPL reprises par les salariés. Comme il est aussi enregistré, en ce premier semestre 2005, la cession de 66% du capital de deux filiales de l'entreprise Asmidal (engrais) à un groupe européen dont l'engagement de ce dernier a atteint les 400 millions d'euros y compris la reprise de la dette et les nouveaux investissements. A la fin de l'année 2007, on dénombre 417 entreprises publiques, d'envergure nationale, privatisées et qui ont permis à l'Etat de réaliser une recette d'environ un milliard de dollars US2.

Par ailleurs, selon le Ministre de l'Industrie et de la promotion des Investissements, le processus de privatisation a connu un net développement depuis l'année 2005, l'année à laquelle 350 entreprises ont procédé à l'ouverture de leur capital et la programmation de 100 autres entreprises à la privatisation à partir du premier semestre 2008¹. Néanmoins, les difficultés rencontrées par le processus de privatisation, entamée en 1995, n'a pas abouti aux résultats escomptés telles que l'efficacité et l'efficience des entreprises. S'en est suivi alors un programme de mise à niveau de ces dernières. En effet, dans le cadre de la préparation de la libéralisation des marchés, de la majorité des pays en transition, pour l'adhésion aux accords d'association pour les zones de libre-échange et l'adhésion à l'OMC, l'ONUDI a lancé un Programme Intégré (PI) financé par le PNUD (Cofinancement avec l'Algérie), les fonds propres de l'Algérie, la France, l'Italie et les fonds propres de l'ONUDI. Ce PI a été initié vers la fin des années 90 par l'ONUDI et a été approuvé en mars 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) considéré comme la partie principale du programme à côté d'autres ministères comme le Ministère chargé de la PME et de l'Artisanat, celui de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI). Le démarrage prévu de ce PI a été pour avril 1999³. Au plan interne, les objectifs étaient de créer un environnement concurrentiel allant permettre aux entreprises algériennes d'aller vers plus de performance et de s'intégrer dans le contexte mondial.

⁵⁸ Nacer-Eddine SADI, «La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, Modalités et Enjeux », Op. Cit., p. 189.

CHAPITRE IV. EXAMEN DE LA SITUATION STRATEGIQUE DE LA FILIALE ORFEE

Juger de la portée internationale des choix stratégiques de la filiale ORFEE est une question qui ne vaut même pas la peine d'être posée, puisque celle-ci n'a pas réussi jusqu'ici à franchir les limites du marché national. Justement, et c'est là notre objet d'étude, la question est de s'interroger sur les facteurs internes et externes qui l'empêchent de s'insérer dans une voie qui la conduirait à prendre position sur des marchés étrangers. En partie, nous avons certes la réponse à cette question, mais nous n'avons pas d'éléments précis reflétant le cas d'une entreprise choisie. Lorsqu'on relie l'absence de manœuvres stratégiques de visée internationale chez nos entreprises au mode d'insertion dans le système productif et particulièrement au mode de gestion qui leur sont imposés, on saisit la généralité de la question, mais risquant de perdre de vue ce qui l'a de plus particulier. C'est pourquoi la méthode des cas est instructive dans le sens où elle permet de saisir la particularité de la question.

Avant de voir quels sont les différentes contraintes qui produisent des effets d'éviction et qui empêchent en particulier la filiale ORFEE d'enclencher une dynamique à l'internationale, il y a lieu de s'interroger sur la nature de ses élaborations ou de ses ambitions stratégiques. En effet, la filiale fait une lecture d'un environnement où les principales transformations qui affecte les marchés mondiaux sont considérées, mais, au contrario, la firme les utilise dans une perspective de renforcer ses positions sur le marché national. L'autre élément caractéristique est le fait que l'entreprise pose le problème de reconstitution de son portefeuille de ressources, c'est-à-dire de sa viabilisation à l'heure où il est attendu d'elle de se redéployer à l'international.

Section 01. Présentation de l'entreprise

Le mode de présentation de la filiale ORFEE retenu fait place aux différents moments qui ont marqué son évolution historique, aux effets contextuels qu'elle a dûs subir, à l'instar des autres entreprises publiques et aux différents choix stratégiques retenus, notamment dans son plan de développement 2010-2014.

Sous-section 01. Evolution historique et contexte de mise en œuvre des restructurations

Envisager une perspective historique pour identifier les grands moments traversés par la filiale ORFEE, est quelque part une démarche redondante, en ce que l'histoire de celle-ci

est celle vécue par toutes les entreprises publiques. Ces dernières ont connu les mêmes schémas de création et de management et ont subi les mêmes conséquences sur le plan financier, productif, commercial,... La perspective historique envisagée ici est celle qui devrait se limiter aux évolutions stratégiques qu'avaient connues la filiale ORFEE ou l'entreprise BCR, c'est-à-dire les grands choix qui ont façonné sa trajectoire.

A. Evolution historique

L'entreprise ORFEE (unité Orfèvrerie-Eviers) est une filiale du groupe BCR (Entreprise Nationale de production de Boulonnerie, Coutellerie et Robinetterie). A titre de rappel, l'entreprise BCR est issue des opérations de restructuration de la société nationale SONACOM dans le courant de l'année 1983. En effet, et à l'instar des autres entreprises étatiques, la BCR va connaître, en plus des opérations de restructuration organique et financière qui l'ont vues naître, et mises en œuvre par les pouvoirs publics à partir de 1982, une série de changements qui vont affecter son fonctionnement :

- les mesures entreprises en 1990 et qui devaient assurer son passage à l'autonomie ;
- la mise en œuvre d'un plan de redressement de l'entreprise en 1996 ;
- l'obtention d'une certification ISO 9002 ;
- la filialisation de l'entreprise BCR en trois filiales : SANIAC, ORSIM et ORFEE ;
- la création d'une nouvelle filiale BCR dénommée VEDIA. Elle est spécialisée dans la commercialisation des produits fabriqués par les différentes filiales du groupe.

L'ORFEE, unité de fabrication de produits en inox, dispose d'une gamme de fabrication structurée autour de plusieurs lignes de fabrication : les couverts, la platerie, les terrines et éviers de cuisines. Ces produits sont offerts en trois variantes : le ménage, l'orfèvré et l'argenté⁵⁹.

⁵⁹ Techniquement, la différenciation des produits se réalise sur la base des matériaux utilisés :

- Le Ménage (M) représente des produits fabriqués en inox et intégrant jusqu'à 17% du chrome ;
- L'Orfèvrerie (H) intègre, outre le chrome (18%), 09 à 10% de nickel ;
- L'Argenture (A) incorpore les matières utilisées dans la fabrication de la deuxième catégorie (H), en employant respectivement 18% du chrome et 09 à 10% de nickel et un troisième composant argent à concurrence de 20 couches.

La volonté actuelle de la filiale est d'introduire des correctifs dans sa stratégie en vue de se repositionner sur le marché intérieur. C'est dire que le redéploiement à l'international n'est pas une question qui est inscrite dans son champ de vision.

B. Le cadre contextuel des restructurations

Le contexte des mesures des restructurations de l'entreprise BCR était le même que celui auxquelles étaient assujetties les autres entreprises du secteur public productif. Si on fait abstraction des opérations de restructuration menées en 1982, lesquelles obéissaient à des éléments environnementaux diagnostiqués dans le bilan de 1979⁶⁰, le contexte des réformes engagées à la fin des années 80 était marqué par des situations caractérisées par :

- la déstructuration financière des entreprises d'Etat.
- la dégradation du capital technique des entreprises d'Etat.
- Le creusement des déficits en capacités commerciales
- le durcissement des contraintes comportementales.

- a. **la déstructuration financière des entreprises d'Etat.** La soumission des entreprises étatiques aux règles de fonctionnement marchand intervient dans un contexte de crise en moyens de paiements en particulier extérieurs. L'application des règles de commercialité supposait des opérations de recapitalisation et des marges de manœuvre en termes de fonds de roulement. Or, la plupart des entreprises accusait des problèmes technologiques qui nécessitaient des moyens de paiements conséquents pour engager des investissements de reconstitution des capacités productives et de reconsidération des offres de produits mis sur le marché national. Sur le plan des équilibres financiers, ces entreprises ont enregistré des surendettements endémiques en raison des politiques de financement laxistes menées dans les années antérieures, à l'heure où les déficits s'aggravaient de plus en plus en raison des goulets d'étranglement et des contextes conflictuels révélés par la reconnaissance constitutionnelle du droit de grève (la chute du chiffre d'affaire, augmentation des charges salariales et des charges financières,...). Les opérations

⁶⁰ La restructuration organique et financière de 1982 était essentiellement légitimée par le « gigantisme des entreprises publiques ».

d'assainissement n'ont pas été décisives pour amener ces entreprises des zones des déficits récurrents : les découverts bancaires continuent à l'heure actuelle à occuper une place importante dans le passif de leurs bilans.

- b. **la dégradation du capital technique des entreprises d'Etat.** Les problèmes d'efficacité des capitaux techniques des entreprises se résumaient aux faibles taux d'utilisation des capacités productives, de l'usure et de l'obsolescence des équipements. Les investissements conséquents nécessités pour leur création n'ont pas été capitalisés pour servir une logique d'endogénéisation technologique. Les procédés de fabrication n'ont connu aucun effort en mesure de les faire évoluer pour faire correspondre l'offre des entreprises aux besoins évolutifs des consommateurs. Cette situation trouve ses origines dans deux facteurs : d'abord, il y a ce simplisme qui a émaillé le règlement de la contrainte technologique et qui consistait à privilégier des solutions technologiques par l'acquisition. Ensuite, les entreprises ont été soumises à un type de management centralisé qui leur dénié la possibilité de développer un avantage concurrentiel (par les coûts ou par la différenciation).
- c. **Le creusement des déficits en capacités commerciales.** L'un des facteurs qui a été à l'origine des déficits en compétences commerciales était la restructuration de 1982. La séparation entre la fonction commerciale et la fonction de production prônée par les pouvoirs publics au début des années 80 va entraîner des conséquences perceptibles à deux niveaux : le premier est que l'entreprise va évoluer sans sa fonction commerciale. D'ailleurs, l'entreprise s'est retrouvée soumise à une contrainte de surplus à un temps où elle enregistre un retard aigu en matière de pratiques commerciales. Le deuxième niveau est le fait que l'évolution de l'entreprise s'est effectuée à l'abri des pressions concurrentielles. Sur ce point, la firme publique va se retrouver subitement et désarmée, face de concurrents redoutables, puisque le pays envisage d'opérer des ouvertures du marché national aux produits extérieurs.
- d. **le durcissement des contraintes comportementales.** Les difficultés d'adaptation aux jeux concurrentiels voire aux exigences des règles de fonctionnement marchand sont des problèmes qui sont toujours posés. Ils résultent de la survivance des pratiques managériales héritées de la période de la planification centralisée et impérative et l'absence de stratégies concurrentielles fondées sur des avantages compétitifs soutenus. Les entreprises s'insèrent sur des marchés en dehors de tout effort de

positionnement stratégique. La compétitivité des firmes d'Etat reste dérisoire et n'a jamais fait l'objet d'une préoccupation particulière de la part des pouvoirs publics ou de leurs dirigeants. En effet, l'absence de différentiel de compétitivité chez ces entreprises peut avoir plusieurs facteurs explicatifs :

- les effets des décisions irréversibles qui tenaient à leurs localisations et à leurs modes d'insertion dans les systèmes productifs. Les localisations spatiales exercent à l'heure actuelle des effets contraignant limitant ainsi leur potentiel de compétitivité.
- Les effets des modes d'insertion marchande donnant une entreprise complètement tournée vers la satisfaction du marché intérieur.
- Les effets de l'absence d'une autonomie de gestion, aggravés par la pénalisation des actes de gestion. La prise de risques, enjeu important en économie ouverte, devient impossible en raison des sanctions administratives et judiciaires qui sont brandis à l'endroit des dirigeants des entreprises publiques.

Ce qu'il faut signaler est que beaucoup d'éléments de cet environnement sont encore présents et continuent de peser sur le fonctionnement des entreprises. Ces facteurs (les découverts bancaires, les déséquilibres entre les ressources et les emplois en matière de gestion des ressources humaines, la non maîtrise des enjeux technologiques,...) continuent à produire leurs effets à l'heure où les entreprises, à l'instar de la filiale ORFEE, ambitionnent de mettre en œuvre des plans de développement.

Sous-section 02. Choix actuels de développement de la filiale

La stratégie de la filiale ORFEE a été élaborée dans une perspective de reconquête des marchés intérieurs sur lesquels elle enregistre un net recul depuis l'avènement des réformes. Comme on va le voir, cette orientation est difficile à envisager, en raison du contexte concurrentiel induit par le processus d'ouverture économique et surtout commerciale du pays et de l'état actuel de son portefeuille de ressources stratégiques. Le dilemme est que telle ambition stratégique est choisie à l'heure où les principales ressources demandent à être reconstituées (acquisitions technologiques, construction de capacités commerciales, réorganisation des processus de production, ...).

A. Contenu de la stratégie de développement 2010-2014

La conception des orientations stratégiques du groupe BCR pour la période 2010-2014 fait référence à un environnement que les concepteurs qualifient d'incertain et d'instable. La montée de cette incertitude gagne, selon eux, en puissance avec les opérations d'ouverture de l'économie nationale. En effet, cette ouverture met l'ensemble du groupe devant le défi des changements qualitatifs qui affectent de plus en plus les structures de la demande et du marché national. L'intensification de la concurrence, induite par l'ouverture commerciale, signifie que le marché national n'est plus la chasse-gardée des monopoles publics. Cette intensification a été accompagnée par des transformations dans les goûts et les préférences des consommateurs, devenus de plus en plus exigeants. Pour le groupe BCR, les défis à relever sont :

- le défi de la conservation des positions du groupe sur ses différents marchés. Il est à signaler que la réflexion stratégique que mènent les dirigeants et les cabinets de conseils ne fait aucunement référence au recentrage sur un type de métiers. Au contraire, la logique de développement se veut extensive et orientée vers l'élargissement de la gamme des produits du groupe.
- le défi de la refonte du système du management du groupe pour développer des logiques comportementales dans un environnement où l'intensité des jeux concurrentiels sur les marchés de la BCR devient de plus en plus accrue.

Les transformations de l'environnement de l'entreprise, induite par la soumission aux déterminations marchandes et concurrentielles conduisent les managers à retenir les orientations stratégiques suivantes :

- développement de la position sur le marché ;
- développement et maîtrise technologique ;
- développement des compétences ;
- Consolidation de la position économique et financière ;
- développement des systèmes de management.

a. Renforcement de la position de la filiale ORFEE sur ses différents marchés. Les choix retenus sont des actions marketing relevant plus d'une stratégie de gamme que d'une stratégie de marques. Quelles sont ces actions ?

- améliorer le design des couverts en introduisant de nouveaux décors ;
- opérer une différenciation marketing au niveau des produits de poterie, de platerie et de terrines en procédant à l'offre d'un surplus de valeur aux consommateurs (intégration d'accessoires aux produits) ;
- opérer une diversification de l'offre des produits de porcelaine et de cristal par la mise en œuvre d'une politique d'acquisition ;
- développer l'offre de la sous-traitance. Il s'agit d'une sous-traitance de capacité dans trois types d'activité : platerie, avivage et argenture ;
- revoir la politique d'emballage et de conditionnement pour l'ensemble du marché de la filiale.

b. Développement et maîtrise technologique. Le problème de la maîtrise technologique est posé en termes organisationnels et de rendement des installations. Les actions retenues pour la période 2010-2014 sont les suivantes :

- la réorganisation des flux des encours et la spécialisation des installations d'estampage des couverts M ;
- la réhabilitation du polissage à bille. Celui-ci est considéré comme procédé de polissage le moins coûteux ;
- l'amélioration des taux d'utilisation des capacités de production en essayant d'opérer des reconversions au niveau des installations de fabrication de platerie, de poterie et des terrines ;
- le développement de politiques de sous-traitance pour rentabiliser l'installation d'argentage ;

c. Développement des compétences de l'entreprise. Parallèlement aux ambitions affichées au plan technologique et stratégique, quant à son positionnement sur ses différents marchés, la filiale ORFEE, envisage de mettre en œuvre une politique de gestion de ressources humaines orientée selon quatre axes :

- l'élaboration d'une nouvelle structure de distribution des emplois sensé redéfinir la politique salariale de la filiale ;
- mettre en œuvre des mécanismes de valorisation des potentiels (refonte du système de stimulation) pour assurer la mobilisation des salariés ;

- rationalisation de l'utilisation des ressources en opérant une redistribution par activité et ramenant le ratio main-d'œuvre directe/ main-d'œuvre indirecte (actuellement de 01) à 0.5 ;
- rajeunissement et appréciation des niveaux de formation des personnels : la filiale ambitionne d'atteindre un taux de diplômés universitaires (ou secondaire au moins) de 50% ;
- l'imposition d'une logique d'obligations de résultats comme exigence à l'évolution salariale. Par ce procédé, la filiale entend consacrer la gestion par objectif ;
- le développement des compétences par la mise en œuvre d'une politique de formation : la filiale vise à porter la part des investissements en formation à 5% des charges du personnel ;
- mettre en œuvre une politique de communication interne.

d. Consolidation de la situation économique et financière. Au niveau financier, la politique de la filiale consiste à réaliser une autonomie et une rentabilité financière. A cet effet, les objectifs financiers pour la période retenue sont les suivants :

- l'amélioration de la situation des dépenses de la filiale ;
- l'introduction d'une rigueur dans la gestion des ressources financières internes et externes à la filiale ;
- la réduction des charges du personnel comme vecteur de l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise ;
- l'amélioration des taux de marge en portant le ratio rentabilité/ chiffre d'affaires à 8% ;
- l'optimisation de la gestion des stocks de la filiale.

e. Développement du système du management de la filiale. Du point de vue du management, le système à mettre en place devrait s'articuler sur les principaux axes suivants :

- développement de relations partenariales. La politique de sous-traitance industrielle est envisagée pour accroître les rendements et acquérir une maîtrise des capacités productives ;
- l'orientation des efforts de management en vue de maîtriser les coûts des activités. La filiale ambitionne de développer un avantage coût dont les sources se situent principalement dans le domaine de la fabrication ;

- l'introduction d'un management des risques. Cette nouvelle démarche se fonde sur la réduction des vulnérabilités de la filiale au niveau financier et commercial.

B. Evaluation de la stratégie

L'examen des choix stratégiques de la filiale du groupe BCR ORFEE fait remarquer que la perspective internationale n'a pas été au centre des préoccupations stratégiques des concepteurs du plan de développement 2010-2014. Si ce repli dans le choix des orientations stratégiques tient aux effets contraignants de certaines variables internes et externes (voir la section 02 ci-après), ceci ne doit pas cacher toutefois les ambiguïtés qui ont émaillé leur élaboration. En effet, le contenu de la stratégie peut prêter à penser à l'existence d'une volonté d'une réappropriation des marchés perdus, abandonnés ou menacés, du fait des pressions concurrentielles qui ont gagné en intensité avec l'ouverture économique et commerciale du pays, à l'heure où la filiale entreprend des mesures qui cadrent beaucoup plus avec un élargissement de ses marchés. Il y a en fait une disproportion entre la conception des choix stratégiques et leur mise en œuvre. Cela signifie que la filiale ambitionne d'organiser des résistances sur ses segments à l'heure où les plans d'actions choisis relèvent d'une stratégie offensive ou de conquête de nouveaux marchés.

L'autre élément explicatif de ces ambiguïtés réside dans les éléments de diagnostic stratégique de la filiale. Le premier amalgame est cette difficulté de savoir si la filiale avait arrêté ces choix stratégiques dans les limites des possibles inscrits dans son portefeuille de ressources ou, au contraire, celle-ci subordonne la réalisation de sa stratégie à la reconstitution préalable de celui-ci (voir le schéma de l'état des équipements de production ci-après). Dans une perspective de reconquête des marchés perdus, et pour gagner en cohérence, la firme aurait à multiplier des efforts d'investissement pour aboutir à des agencements de ressources qui lui permettraient d'y arriver. Or, la filiale envisage de reprendre ses positions en comptant sur des options qui sont moins coûteuses, c'est-à-dire qui ne nécessitent pas de nouvelles dépenses. Le deuxième amalgame est le fait de diagnostiquer une montée de l'incertitude sur le marché du fait de la mondialisation des marchés et de refuser des choix stratégiques d'insertion dans cette même mondialisation. Ce signifie que le contournement de la concurrence consiste, pour cette filiale, à rechercher des démarcations de la concurrence, non en s'installant sur des marchés plus cléments, mais en restant prisonnière à l'intérieur des limites du marché national.

Tableau N°4. Le patrimoine de la filiale pour l'année 2012

Désignation	Valeur d'origine	Amortissements cumulés	VNC	Taux de dépréciation
Immobilisations incorporelles	43 318	43 115	203	99,53 %
Agencements et installations	46 257	38 883	7 374	84,06 %
Bâtiments	2 346 629	1 759 390	587 239	74,98 %
Equipements de production	636 213	547 184	89 029	86,01%
Autres immobilisations	50 921	45 934	4 987	90,21%
Totaux	3 123 338	2 434 506	688 832	77,95%

Source : Rapport de Gestion. Exercice 2012. Le rapport mentionne le problème de la détérioration des capacités productives de la filiale. Selon lui, « le patrimoine investissements de la filiale qui constitue son principal facteur de production a atteint un taux de vétusté avancé pour les équipements de production ». En effet, les équipements de production, comme le montre le tableau, sont amortis à plus de 86%.

Les réticences à se redéployer à l'international s'explique par ces choix contradictoires qui consistent à vouloir à tout prix évoluer sur un marché sans frontières avec des modes de conduites hérités d'une économie fermée. Il était plus commode de s'inscrire dans une logique d'apprentissage à l'international, c'est-à-dire d'accepter de payer des tickets d'entrée en mobilisant les mêmes ressources que la filiale compte investir pour réoccuper les positions abandonnées sur le marché national. Mais, cela, comme on va le voir en détail dans la section suivante, tient beaucoup plus à un tissu de contraintes qui caractérisent fortement l'environnement interne et externe des entreprises publiques et de la filiale ORFEE en particulier.

SECTION 02. LE DEPLOIEMENT A L'INTERNATIONAL DE LA FILIALE ORFEE BCR. DIAGNOSTIC ET PERSPECTIVES.

La filiale ORFEE du groupe public BCR, à l'instar des autres unités publiques de production, est une entreprise tournée complètement vers le marché intérieur. Son rapprochement des référentiels de compétitive du marché national, exprimés en termes de coût et de valeur, n'a pas été un élément moteur qui devait la hisser pour l'être autant au-delà des frontières nationales. Cette difficulté de déploiement à l'international trouve ses origines dans les modes d'insertion dans le système productif national et les visées stratégiques qui ambitionnent son insertion sur un marché qui se mondialise et se globalise de plus en plus.

SOUS-SECTION 01. Les contraintes productives

L'entreprise BCR obéit à une logique de fonctionnement héritée de la période d'industrialisation du pays. En effet, l'un des objectifs fondamentaux de la politique d'industrialisation, dont le schéma de référence n'était autre que le modèle des « industries industrialisantes » de G. De BERNIS, était de bâtir une base industrielle qui devait permettre au pays de sortir de la dépendance économique. Dans cette logique, une entreprise comme la BCR n'est qu'un chaînon qui devrait participer à la construction d'une cohérence productive, c'est-à-dire un marché industriel en aval des activités extractives et de transformation essentiellement sidérurgiques.

Tableau N°5. Les relations de dépendance avec l'extérieur.

Valeur en KDA

Rubriques	Achats pour 2011	Achats pour 2012 (1)	Dont import 2012. (2)	% (2)/(1)
M/se vente en l'état	2 390	11	---	
Matières premières	463 996	391 534	383 289	
Pièces achetées	8 210	6 188	4883	
outillage	1 496	953	--	
Pièces de rechange	8 374	11 042	6 411	
Produits chimiques	7 007	3 851	634	
Produits auxiliaires	28 697	20 849	18 338	
autres	9 528	11 293	2 551	
Total	529 698	445 721	416 106	

Source : Rapport de Gestion. Exercice 2012. Les données de ce tableau expliquent la forte dépendance de la filiale de l'étranger. Elles contredisent ainsi l'un des objectifs du modèle de l'industrialisation poursuivi dans les années 70, à savoir la construction d'une économie intégrée et indépendante de l'extérieur.

Les règles de fonctionnement imposées, tant au niveau des types de structuration que du management du système productif, vont imprimer, avec le temps, des rigidités et des effets contraignants sur les comportements marchands et concurrentiels des firmes publiques. En d'autres termes, les modes d'établissement sur les marchés portent les traces des décisions prises pendant la période d'industrialisation. Pour le cas de l'ORFEE, on peut situer l'essentiel de ces rigidités à deux niveaux :

- Les contraintes productives de dimension technologique, financière et commerciale ;
- Les contraintes managériales traduisant des difficultés à maîtriser des compétences, source de dynamique de développement et de compétitivité.

A. Les contraintes technologiques

La question de la maîtrise des enjeux technologiques obéit à une problématique qui est souvent appréhendée en termes d'appropriation et d'utilisation. Cette vision restrictive est consécutive à un cercle vicieux qui fait que le problème technologique de la firme nationale n'apparaît qu'en deux moments : le moment de l'adoption et le moment

de la mise à niveau technologiques. Cette vision statique condamne la firme dans un mode de résolution qui situe la maîtrise technologique à un niveau qui lui est forcément extérieur. Quand tout est réduit à un problème d'acquisition, l'entreprise ou l'Etat propriétaire se trouve subitement soumis à une contrainte financière, mesurée en termes de moyens de paiement extérieurs. Quand la base technique des systèmes d'offre subit des aléas en raison de bouleversements survenus à la suite de l'entrée de nouvelles technologies sur le marché, les entreprises se précipitent vers l'adoption, entendue comme nécessité d'adaptation pour résister à la concurrence. Comment acquérir et utiliser de technologies nouvelles, voilà le souci majeur des firmes nationales. Evidemment, la rupture avec une telle vision suppose de nouvelles représentations de la firme pour reconnaître :

- La maîtrise technologique est endogène à la firme publique soumise aux contraintes imposées par la régulation marchande, par l'intensité des jeux concurrentiels par la compétitive sur des marchés mondialisés et globalisés ;
- La maîtrise technologique est l'affaire d'une firme en tant que processus de connaissances. Elle dépend de l'effectivité et de l'efficacité des processus d'apprentissage en fonctionnement dans l'entreprise ;
- La maîtrise technologique suppose des systèmes de croyances et de représentations qui peuvent redonner à la firme publique la confiance. Le repli de l'entreprise sur elle-même, conforté par le maintien quasi-systématique que lui garantit d'une façon récurrente l'Etat rentier, synthétise la plus grosse part d'inertie et représente le point de rupture incontournable pour sa compétitivité.
- La maîtrise technologique est de nature systémique. L'élargissement du champ de vision permet de voir que les enjeux d'apprentissage embrassent des éléments à la fois internes (développement d'un potentiel de recherche,...) et externes (politique nationale de recherche, environnement spécifique à la recherche,...) à la firme nationale

B. les contraintes financières

Les contraintes financières ne se réduisent pas aux manques de capitaux, aux difficultés d'accès aux marchés des capitaux(les banques, les marchés boursiers,...), mais aussi aux comportements financiers de la firme publique.

- L'existence d'un problème d'endettement récurrent. Malgré les assainissements à répétition, dont les premières applications remontent au début des années 80, avec les restructurations financières, les entreprises replongent dans des situations de surendettement. Selon les données figurant dans les bilans respectivement pour 2011 et 2012 de la seule filiale ORFEE, le montant du découvert bancaire accumulé les dernières années s'élève à plus de 20 milliards de dinars.
- La problématique de la performance financière relève toujours d'une construction qui ignore les exigences des relations partenariales avec l'extérieur. La rentabilité financière n'intègre pas les conditions financières d'accès des entreprises nationales au marché des approvisionnements extérieur. En économie mondialisée, les stratégies productives perdent tout leur sens si leur mise en œuvre resterait toujours une opération qui dépendrait des recettes pétrolières du pays. Comme le montrent les données du tableau ci-dessus, plus de 30% du passif exigible sont des dettes générées par le recours au marché extérieur.
- L'absence d'une volonté d'élargissement de la surface financière de l'entreprise. Sur les trois grands choix de financement, à savoir l'autofinancement, l'endettement et l'émission d'actions et d'obligations, seule la dernière voie est possible. Si les firmes publiques ne génèrent pas suffisamment du surplus et si les capacités d'endettement sont épuisées, il ne reste qu'une seule parade : l'intervention sur les marchés de capitaux. Or, les introductions sur les places boursières, notamment sur la bourse d'Alger, ne sont envisageables que lorsque ces entreprises présenteront des projets à potentiel de croissance, seul élément pour vaincre les réticences des investisseurs.
- La mise en œuvre d'opérations de recapitalisation. Les opérations de recapitalisations qui ont commencé avec la transformation du statut de sociétés nationales en sociétés par actions (SPA) n'ont pas produit des effets sur les situations financières des entreprises publiques. Leur soumission à des règles de commercialité (possibilité de leur privatisation) et à des contraintes du surplus a été envisagée sans des structures

financières adéquates. Pour le cas, par exemple de la filiale ORFEE, les capitaux propres représentent respectivement 30% pour l'année 2011 et 33% pour l'année 2012. En termes de stratégies de gouvernance, de telles structures prennent la forme de « pilules empoisonnées », c'est-à-dire des stratégies d'enracinement qui visent à décourager les entrées dans leur capital.

Tableau N° 6. Les comptes du passif de l'ORFEE pour 2011 et 2012.

U.KDA

Désignation	Année 2011	%	Année 2012	%
Capitaux propres	592360		691166	
Passif non courant (> 1 an)	785753		771987	
Passif courant (< à 1an)	580919		578722	
Total Général Passif	1959032		2041875	

SOURCE : Rapport de gestion. Exercice 2012.

C. les contraintes commerciales

Les firmes publiques, à l'exemple de la BCR, ont du mal à rompre avec la logique de fonctionnement qui prévalait pendant la période de la planification centralisée et impérative. Leur soumission aux règles marchandes ne les a pas incités à faire évoluer leur système de management notamment commercial pour le mettre en concordance avec les enjeux environnementaux de l'heure (exacerbation des jeux concurrentiels, durcissement de la contrainte environnementale, naissance d'un grand besoin en matière de gestion informationnelle,...). Les raisons à ses difficultés peuvent être présentées comme suit :

- La prééminence d'une vision restrictive où le marketing est réduit à la simple exécution d'ordres de distribution des produits à travers le territoire national. Les changements internes entamés dans la période qui a suivi les réformes n'ont pas été de ceux qui devaient permettre des transformation en profondeur du mode de gestion de la relation des entreprises publiques à leurs différents marchés, puisque ces derniers, réduit à leur dimension formelle, se sont limités à la refonte de leurs organigrammes :

les entreprises sont dotés, comme par contentement, de structures portant le nom de département marketing.

- La survivance des effets de la dissociation de la fonction commerciale et la fonction productive opérée dans le cadre de la restructuration organique de 1982. La déconnexion des marchés avait mis les entreprises publiques dans l'impossibilité de développer des compétences commerciales, de connaître leurs clientèles et surtout de développer leurs offres.
- La persistance de pratiques étatiques de subventions et de prise en charge de leurs passifs exigibles. Les offres des entreprises ne sont pas subordonnées à une logique de satisfaction des clients et de la réalisation du surplus. La formation des compétences commerciales ne fonctionnent pas dans un contexte de crise ou d'absence de mécanismes incitatifs.
- Le cantonnement dans une vision commerciale qui a fait de l'entreprise publique une entité complètement tournée vers le marché intérieur. Les systèmes de croyances des dirigeants sont en désaccord avec les exigences de réussite qu'imposent l'ouverture commerciale et l'insertion du pays dans la mondialisation.

D. les contraintes managériales

L'internationalisation est un mouvement stratégique qui appelle des ruptures avec les modes de gestion prévalant dans les firmes publiques. Elle suppose en tant que telle des systèmes de gestion ambitionnant le développement et/ou l'acquisition de nouvelles compétences. Or, l'enracinement dans ces systèmes empêche les entreprises à se libérer et à construire des visions stratégiques capables de relever le défi de l'internationalisation. On peut mettre l'accent sur les éléments essentiels suivants :

- La logique du fonctionnement des systèmes de décision met l'entreprise dans l'incapacité de saisir les enjeux décisionnels d'un management à l'international. Un tel management suppose une maîtrise des enjeux informationnels. C'est dire que les systèmes d'information conditionnent l'efficacité et l'efficacé des systèmes de décision. La disposition de capacités de réactivité n'est envisageable qu'au prix d'un dépassement des systèmes décisionnels caractérisés par des lenteurs et des limitations qu'ils imposent en termes d'horizons temporels et spatiaux.

- Le développement de capacités managériales à l'international doit orchestrer la maîtrise des risques et des incertitudes qui s'affichent à toutes leurs particularités pour toute firme envisageant une orientation à l'international. Or, la pénalisation des actes de gestion est à contre-courant de cet élément contextuel : les gestionnaires sont tellement hantés par les risques de sanctions ou de poursuites judiciaires qu'ils affichent des conduites extrêmement prudentes et donc contre-productives en matière de gestion ou de la prise de décision.
- La prégnance d'une vision managériale ethnocentrique chez les dirigeants des firmes publiques, en particulier lorsqu'ils abordent le problème de l'internationalisation. En effet, les marchés ne sont pas inconditionnellement disposés à accepter les offres telles qu'elles sont conçues dans nos entreprises. Les firmes doivent intégrer dans leur raisonnement stratégique les questions environnementales et les différences culturelles qui particularisent certains marchés internationaux.
- La persistance d'un mode de gestion qui n'est pas tourné vers l'exploitation du potentiel. Les transformations dans l'environnement international exigent non seulement le développement de compétences transversales mais aussi des systèmes de gestion capables de révéler et de mettre à profit toutes les potentialités de l'entreprise.
- L'absence d'une autonomie entre l'économique et le politique est aussi un facteur qui détourne les mécanismes de sélection des profils managériaux de leur objectivité. Les interférences du politique et les interactions entre les deux mondes (politique et managérial) ont des retombés sur la fonction de l'intensité de l'effort ou des incitations, sur la prise du risque. La dépénalisation des actes de gestion, tant réclamée par les gestionnaires du secteur public productif et financier, rentrent dans ce cadre.

E. les contraintes organisationnelles

Les visions stratégiques à l'international ne peuvent connaître de lendemains sans la reconsidération en profondeur des schémas organisationnels qui structurent le fonctionnement des firmes publiques. La refonte de ces schémas ne s'envisage pas comme une question purement formelle, c'est-à-dire réduite à une conception pure et simple de nouveaux organigrammes. Les réorganisations des capitaux de l'Etat qui ont porté au grand

jour les fonds de participations, les holdings et les sociétés de gestion n'ont pas été de ces changements qui devaient libérer les entreprises des logiques organisationnelles qui prévalaient au temps de l'économie planifiée. Quels sont les principaux organisationnels dont sont héritières ces entreprises.

- La permanence des modes de coordination verticale. L'introversion organisationnelle exacerbe les coûts de contrôle et de coordination, intensifie les lourdeurs bureaucratiques et met l'entreprise dans des situations de déphasage avec ses environnements. L'une des difficultés à réussir des ruptures stratégiques réside dans le fait que les nouvelles volontés ou les nouveaux outils de managements s'efforcent de s'appliquer dans le cadre de schémas organisationnels qui leur sont en désaccord : les outils développés dans le cadre d'un management transversal font ainsi la figuration dans les entreprises à l'heure où la verticalité des rapports demeure toujours omniprésente.
- La persistance des négations des logiques d'apprentissage. Les modes d'organisation imposés à l'entreprise n'ont pas été envisagés dans le cadre d'une problématique d'apprentissages organisationnels. La construction d'avantage concurrentielle est une question organisationnelle.
- Le maintien de l'intensité de l'effort à son plus bas niveau. Le niveau d'effort est déjà fort déterminé par la crise qui touche les mécanismes incitatifs, eux-mêmes fortement influencés par les problèmes de déséquilibres macro-économiques (inflation,...). Le management des ressources humaines continue à fonctionner en désarticulation avec l'exigence de développement de compétences, celles qui s'intègrent dans la construction de l'avantage compétitif qu'on veut sustenter.

Tableau N°07. Répartition des effectifs de la filiale pour l'année 2012.

Personnel Cadre		40 cadres	15%
Reste du Personnel	Effectif sous contrat à durée déterminée	68 agents	25%
	Effectif sous contrat à durée indéterminée	154 agents	40%

Source : Rapport de Gestion. Exercice 2012. Les données de ce tableau ne font que confirmer les éléments du diagnostic soulignés plus haut. En effet, la structure de la distribution des effectifs est en deçà des standards internationaux. Les charges indirectes représentent par exemple plus de 35% des charges globales dans les entreprises nipponnes. Ceci signifie que la tertiarisation des industries induit des besoins importants en matière de compétence et modifie la structure des coûts. Ce qui est compréhensible avec la montée des dépenses informatiques, des dépenses en R&D et dans les services après-vente.

- L'absence de préoccupations autour de situations d'asymétries informationnelles. Ces asymétries qui structuraient les rapports entre les autorités de tutelle et des entreprises (le planificateur connaissait mieux les marchés des entreprises que les dirigeants ces entreprises eux-mêmes), n'ont pas disparu avec les changements entamés dans la période des réformes. Elles se durcissent en interne car les choix stratégiques leur sont imposés de l'extérieur : la stratégie émergente n'a pas de signification et de place dans ce type d'élaboration stratégique.

Sous-section 02. Les contraintes externes

Les contraintes qui pèsent sur les performances et la compétitivité des firmes ne sont pas toutes endogènes aux firmes nationales. Les contraintes d'ordre externe aux firmes publiques et même privées ont été celles qui ont prodigué les effets les plus puissants sur le fonctionnement en particulier au niveau managérial. Certaines d'entre elles ont été des plus déterminantes, si on se limite à l'irréversibilité des choix qui étaient à leurs origines. Qu'on songe aux décisions de leur localisation spatiales, à la spécificité des infrastructures

industrielles qui ont reçu les projets de création de ces entreprises, le problème reste toujours le même : il est difficile de corriger ou de revenir sur une décision qui a conduit à choisir un local ou de revoir des plates-formes dédiés aux choix industriels arrêtés dans les périodes antérieures.

A. Les contraintes institutionnelles

Les entreprises publiques ont vécu au rythme de changements récurrents qui ont affecté l'organisation institutionnelle de l'économie ou, plus particulièrement, des capitaux du secteur public productif. Des fonds de participation jusqu'aux mesures récentes de réorganisation en groupes industrielles, les opérations de restructuration se multiplient, comme par tâtonnement, mais sans que les niveaux d'efficacité et d'efficience ne soient relevés. Le problème est que les reconfigurations se succèdent sans que les efforts ne soient orientés vers la maîtrise d'enjeux stratégiques. On peut à travers l'exemple de la filiale ORFEE mettre l'accent sur les éléments suivants :

a. Les processus de réorganisations des capitaux publics productifs ne participent de ces phénomènes de regroupement qu'opèrent les firmes pour relever le défi des tailles minimales ou de réalisations de synergies productives ou commerciales. Or, n'étant pas fortuits, ces processus devaient s'accomplir de façon à faciliter :

- des jeux d'alliances pour rentrer dans des logiques de partage des risques. Le problème de la réussite des accords réside dans les voies de négociation à emprunter pour identifier des intérêts communs. Dans le cas de la filiale ORFEE, un équilibre peut être trouvé entre l'accès à des ressources productives de meilleure qualité en échange d'apports en termes de savoir-faire technologiques.
- des jeux de regroupement pour assurer de nouveaux montages ou des agencements de ressources plus efficaces. Ceux-ci peuvent obéir à des visées purement technologiques.
- des jeux de fusion ou d'absorption pour des objectifs de repositionnement pour faciliter une stratégie d'internationalisation. Cela signifie qu'une opération de croissance externe peut permettre des économies en termes de temps et d'argent conséquentes,

b. les processus de réorganisation ne sont pas ceux qui orchestrent les conditions de règlement de la question de la levée des capitaux. Une entreprise sans surplus à réinvestir,

sans capacités d'endettement peut espérer mobiliser les capitaux nécessaires à leur croissance et leur développement en faisant recours au marché boursier. Or, celui-ci souffre de plusieurs contraintes :

- l'organisation institutionnelle ne reflète pas les spécificités de l'économie nationale, comme l'est le cas de la bourse londonienne, nippone ou canadienne. Dans ces cas de référence, le travail de compartimentalisation est en accord avec les caractéristiques des entreprises candidates à l'introduction.
- la taille du marché algérien est presque insignifiante. Le marché ne peut en effet accomplir ses fonctions de liquidité sans qu'il soit rallié par une communauté d'investisseurs importante,
- la bourse d'Alger ne peut connaître un dynamisme sans que la contrainte culturelle ne soit réglée. A l'instar de toutes les économies d'endettement, l'économie et la société accusent le problème de l'absence d'une culture boursière,

B. Les contraintes concurrentielles

Les entreprises continuent à subir les effets de l'organisation institutionnelle des marchés qui prévalait pendant la période de la planification centralisée et impérative. L'origine de cette contrainte vient du fait qu'elles ont évolué en dehors des déterminations marchandes et de toute pression concurrentielle. L'ouverture économique et commerciale du pays n'a pas été la cause de ces insuffisances, mais un facteur révélateur. Les problèmes en matière d'incorporation de capacités stratégiques et concurrentielle peuvent en effet s'expliquer par les facteurs suivants :

- La survivance des pratiques héritées des années antérieures. Les entreprises n'arrivent pas à fonctionner sans les interventions de l'Etat. N'étant pas compétitives, celles-ci ne peuvent assurer leur survie ou leur reproduction en dehors des aides et des opérations d'assainissement que l'Etat pourra leur accorder. Bien que soumises à des obligations de surplus, ces entreprises n'arrivent toujours pas à se positionner d'une façon avantageuse sur leurs différents marchés.
- L'incapacité des firmes à évoluer sur des marchés concurrentiels. La limitation des capacités de réactivité des firmes ou de leurs aptitudes à élaborer des choix stratégiques face à la concurrence atteste de l'existence d'un comportement qui les met en déphasage avec les

exigences affichés par les marchés concurrentiels. Cela signifie qu'elles évoluent sur des marchés concurrentiels mais avec des attitudes comportementales héritées de la période des monopoles.

- Le développer des avantages concurrentiels spécifiques. La soumission des entreprises étatiques à des règles marchandes ne s'est pas faite dans une perspective d'une réappropriation de conditions de réussite, c'est-à-dire de construction d'avantages concurrentielles. Tout se passait comme si une opération de redressement, d'assainissement, de modernisation,..., suffisait d'elle-même pour les rendre plus compétitive. Or, les firmes qui font la différence actuellement sur le marché mondial montrent que l'approche par l'avantage concurrentielle est la plus efficiente en termes de positionnement.

- La part prépondérante prise par le secteur informel dans l'économie. Le mode de régulation des rapports concurrentiels dans l'économie est fondé sur l'ouverture du marché national aux marques des firmes multinationales. Cette façon de construire des rapports concurrentiels a produits des glissements qui font observer une situation où les différents marchés sont inondés de produits aux origines douteuses. Pour les dirigeants des entreprises publiques et privées une telle situation est intenable à l'heure où les prix souvent proposés sont inférieurs aux prix de revient de celles-ci.

C. Les contraintes spatiales et culturelles.

Le mode d'insertion sur l'espace, les ressources qui y sont offertes sont, pour l'essentiel, des facteurs qui déterminent la compétitivité des firmes. Or, la plupart des entreprises publiques continuent de subir les effets des choix de localisation qui ont été à l'origine de leur création. Pour comprendre les enjeux et les implications de cette question, il faut revenir sur la fonction objectif qui lui est assignée dès sa création. En effet, le fait de l'astreindre à la poursuite d'un objectif multiple (résorption du chômage, équilibre spatial,...) est déjà un élément suffisant pour comprendre que les questions liées à la compétitivité, à la performance,..., sont sacrifiées au nom d'une logique d'insertion qui se situe à l'opposé d'une logique d'une économie marchande, concurrentielle et compétitive. A partir des éléments de notre enquête auprès de la filiale ORFEE, nous pouvons déduire les éléments suivants.

- a. L'insertion sur l'espace était des plus coûteuses. Les créations ex nihilo engendrent, au-delà des dépenses d'investissement ou d'acquisition des différents actifs nécessaires à leur

démarrage, des coûts de transaction ou institutionnels d'une façon plus large, du fait que les acquisitions technologiques se faisaient dans des rapports partenariaux assez asymétriques (les coûts liés à la recherche, à la négociation, à l'opportunisme,...).

- les coûts d'acquisition ont généré des coûts de transaction perceptibles aux différents niveaux du processus du transfert des technologies. Les coûts de recherche et particulièrement de négociation allaient être des plus importants au moment où le pays souffrait d'un manque de compétences dans le domaine.

- les coûts générés par le démarrage des usines et qui tiennent aux problèmes de « sélection adverse » et « d'aléas moral » dont parle O. WILIAMSON. Souvent des problèmes surgissent en raison de comportements opportunistes et qui consistent à dissimuler des informations et à faire fi des exigences techniques spécifiées dans le cahier des charges. Ce sont aussi des coûts qui apparaissent souvent lorsque l'acquéreur engage des négociations avec des intermédiaires.

b. la mise en exploitation des usines avait nécessité des dépenses de maîtrise technique des installations également importantes. On peut relever les coûts suivants :

- la mise en fonctionnement avait exigé des coûts liés aux apprentissages et au lancement de processus de formation le plus souvent à l'étranger.

- l'enregistrement de faibles taux de productivité dans les différentes entreprises issus des processus d'industrialisation,

- les frais d'entretien des équipements étaient aussi importants au moment où les problèmes rencontrés dans le domaine se réglaient essentiellement en faisant appel à des assistances techniques étrangères⁶¹.

c. les ressourcements effectués au niveau local, particulièrement dans le domaine de la mobilisation de la main-d'œuvre, n'étaient pas sans conséquences sur le plan de la performance attendue des différentes entreprises.

- les modes de localisation et les objectifs qui leur étaient associés ont constitué une entrave aux processus de constitution de capacités organisationnelles dans les entreprises étatiques.

En effet, et n'étant pas fondés sur des processus d'acquisition de compétences, les logiques

⁶¹ « En matière technologique, écrit Hocine BENISSAD, les investissements considérables réalisées suscitent l'appel à une assistance technique constante. Utilisée au départ pour concevoir et monter seulement les unités de production, cette assistance technique s'est étendue, compte tenu des problèmes rencontrés dans le management des usines importées clefs en main, à la gestion des unités de production achetées à l'étranger ». Hocine BENISSAD, *Stratégies et expériences de développement*, éd. OPU, Alger, 1985, p.200.

de recrutement répondaient à des critères personnels (le népotisme,...) répondant à des intérêts des responsables d'entreprises.

- L'insertion sur l'espace local ne s'est pas projetée à travers des logiques de structuration de réseaux de sous-traitance locaux. Ce qui a fragilisé leur ancrage et leur contribution à la création d'emploi et au développement des métiers dans les régions d'implantation⁶².

CONCLUSION

Le durcissement des contraintes qui jouent à contre-courant de toute dynamique d'internationalisation est, comme le montre le cas de la filiale ORFEE, tient à la permanence d'éléments forts caractéristiques de la politique de développement poursuivie, et d'où elles ont obtenu leur acte de naissance. Les logiques de structuration du système productif ne jouent pas en faveur de la construction d'avantages compétitifs. Le cas de la filiale ORFEE nous permet de situer les effets à plusieurs niveaux :

- la logique de la constitution des monopoles par branche n'a pas permis l'émergence des réseaux d'entreprises et saper toute possibilité de développement d'un esprit de compétition dans l'économie ;
- le mode gestion centralisé n'a pas permis aux dirigeants au niveau décentralisé de développer des compétences managériales et donc à les préparer pour assumer des risques, lesquels marquent le contexte actuel des choix stratégiques ;
- la logique de fonctionnement des firmes nationales met à plat tout mécanisme d'incitation pour relever le niveau d'effort, lequel est devenu l'élément déterminant de la performance des firmes.

Leur redéploiement à l'international demeure une chose difficile tant que ces éléments continuent à restreindre les choix stratégiques des entreprises. En fait, l'évolution à cette échelle suppose de nouvelles représentations et de croyances. Combien de dirigeants qui

⁶² « Recherchant le délai de récupération de l'investissement le plus court s'intéresse peu aux activités connectées à l'industrie de base », notait Hocine BENISSAD, analyse le mode de présence du secteur privé dans l'industrie légère. Hocine BENISSAD, Stratégies et expériences de développement, op. cit. p. 197.

croient à la perspective internationale et combien d'entre eux ceux qui affichent la volonté d'en relever le défi.

CONCLUSION GENERALE

L'analyse des processus d'internationalisation des firmes a été au centre des préoccupations des auteurs et ceci depuis que les premiers essais d'analyse systématique du phénomène ont été réalisés par S. HYMER. Depuis, les tentatives de théorisation ont emprunté deux voies essentielles. D'abord, on a assisté à la reprise puis à la reconsidération et à l'élargissement du cadre construit par S. HYMER. Les travaux de R. VERNON et de J. DUNING s'inscrivent, comme on l'a vu dans nos présentations théoriques, dans cette perspective. Les écrits qui sont apparus par la suite ont la particularité de se développer selon une double affiliation : la première, s'intégrant dans le sillage de la pensée stratégique, a la particularité de prendre comme point focal les raisons qui poussent les firmes à s'engager sur une voie internationale sinon mondiale. La deuxième prenant comme point d'appui les nouvelles théories de la firme se particularisent par des apports novateurs : les écrits qui procèdent d'un remplacement des questions d'internationalisation dans le cadre initié par la théorie des coûts de transaction ou par le courant ressources-compétence rentrent, par exemple, dans cette affiliation.

Cependant, la question de la mobilisation de ces cadres théoriques pour saisir les particularités de l'internationalisation des firmes nationales soulève, comme on l'a montré, deux types de problèmes. Premièrement, il est difficile d'appliquer les mêmes catégories théoriques et conceptuelles, celles construites pour rendre compte des réalités occidentales, au cas des firmes algériennes. Les deux catégories de réalités ne sont pas au même niveau d'évolution et de développement. Ensuite, les auteurs abordent rarement les questions plus en amont des processus d'établissement à l'étranger, c'est-à-dire, et entre autres, les conditions de formation de capacités qui seraient à la base du succès de ces stratégies à l'international. Or, les firmes peuvent s'inscrire dans des logiques qui seraient essentiellement d'apprentissage. Dans ce cas, il est difficile d'opter pour une logique de conquête de marché en tablant sur le transfert d'avantages développés sur le marché national. Les compétences ou les capacités construites par ajustement aux exigences d'un marché national ne sont pas forcément efficaces lorsqu'on les confronte aux exigences affichées au niveau international ou mondial. En fin, ces cadres théoriques ne sont pas naturellement faits pour saisir des questions particulièrement importantes pour les cas de firmes où la stratégie internationale se pose en termes de rupture avec une logique de

fonctionnement fortement enracinée dans les pratiques des firmes nationales. En effet, l'un des défis est comment établir une rupture avec une situation où les firmes nationales sont complètement tournées vers le marché intérieur.

La mise en perspective historique du cadre institutionnel régissant les activités des firmes publiques notamment leurs relations d'échange permet de relever les effets contraignants qui pèsent sur le fonctionnement des firmes. D'abord, la question de la création d'une dynamique à l'international souffre des séquelles laissées par la soumission des firmes publiques à un type de management centralisé fondé sur une planification impérative. Or, l'apprentissage tourné vers l'international suppose une certaine autonomie aux gestionnaires des firmes d'Etat. A ce titre, le passage à l'économie de marché n'a pas pu être une solution pour remédier à cette situation. Les firmes continuent à opérer sur le marché intérieur avec les contraintes et les mêmes insuffisances héritées du temps de la planification. Par exemple, la restructuration organique et financière de 1982 étaient à l'origine de l'absence de développement de compétences marketing dans les entreprises étatiques. Or, La soumission aux règles du marché consistait à imposer des types de conduites marchandes sans pour autant remédier à cette absence de développement de compétences commerciales.

L'autre grand problème, comme le montre le cas de la BCR, réside dans le développement de trajectoires technologiques. En effet, le problème technologique est l'éternel recommencement d'une situation héritée de la période de l'industrialisation. La question semble réglée à travers une vision réductionniste où tout le problème de développement d'une maîtrise technologique semble noyé dans la question d'acquisition. Les départements de recherche et de développement, bien que existants dans les firmes, jouent le rôle de simples figurants : les schémas de conceptions qui sont actuellement en exploitation sont, pour la plupart, ceux datant du temps du démarrage des usines dans les années 1970. Cette logique de fonctionnement fait de l'entreprise publique une entité inerte face aux évolutions de ses différents marchés. Certaines entreprises, à l'image de l'unité ORFEE de la BCR, ont la particularité d'avoir dans leurs portefeuille d'actifs des ressources productives d'une valeur reconnue sur le marché mondial (les alliages, les plastiques,..., sont des matériaux aux caractéristiques techniques qui sont rares), mais sans que cela soit transformé en différentiel de compétitivité à même de les hisser à un rang mondial, c'est-à-dire que cette

ressources stratégique n'est pas intégrée dans des systèmes techniques évolutifs, en fonction des transformations qui affectent les marchés de l'entreprise.

Les retards pris par ces entreprises à développer des trajectoires à l'international sont fortement entretenus par la logique rentière de l'économie. Les entreprises continuent à fonctionner pour servir des finalités pour lesquelles elles sont créées (satisfaire le marché national, résorption du chômage, ...). Elles peuvent continuer à importer sans pouvoir exporter parce que l'Etat rentier est là pour leur offrir de la devise et le cas échéant des subventions ou des effacements de dettes pour garantir leur pérennité. Les effets de cette logique de fonctionnement n'est pas sans conséquences sur la performance de ces entreprises. En effet, les mécanismes incitatifs sont rendus ineffectifs, dans un environnement inflationniste qui annule les effets de toute action destinée à relever le niveau d'effort à l'intérieur de celle-ci.

ANNEXES

Annexe 01. Réalisation par famille de produits

	PHYSIQUE (Pièces)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ménages	32 791 331	28 378 709	21 274 034	20 843 800	20 998 854	28 840 104	30 363 280	35 894 762
Orfèvre	401 167	325 048	291 302	496 292	450 556	313 449	288 833	388 524
Argent	106 060	55 317	104 926	75 636	57 175	53 293	74 690	71 790
Total Coutellerie	33 298 558	28 759 074	21 670 262	21 415 728	21 506 585	29 206 486	30 726 803	36 355 076
Eviers	98 740	112 042	106 293	95 912	97 400	87 958	120 191	122 973
Sous-Traitante			47 723	18 902	43 143	0	0	1
Total Général	33 397 298	28 871 116	21 826 278	21 530 542	21 647 128	29 294 804	30 846 994	36 478 050

	VALEUR (KDA)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ménages	406 849	370 620	370 814	323 076	305 242	376 952	476 690	420 903
Orfèvre	61 411	46 515	43 554	72 053	93 534	63 650	52 495	75 484
Argent	17 762	9 835	18 338	14 633	14 484	12 802	27 403	14 603
Total Coutellerie	486 022	426 970	432 706	399 762	413 260	453 404	556 587	510 331
Eviers	206 442	237 605	217 342	252 567	231 690	190 760	263 842	258 122
Sous-Traitante			911	6 814	424	0	0	1769
Total Général	692 464	664 575	650 959	659 143	645 374	644 164	820 429	770 882

Source : Bilan des activités Mai 2013.

Annexe 02. Les ambitions stratégiques de la BCR

BCR souhaite conduire en association les 5 projets suivants :

Projet n°1 : la filialisation de l'activité coutellerie dans le cadre d'une association avec un partenaire étranger en vue de soutenir l'innovation et commercialiser un deuxième poste de travail sur le marché international.

Projet n°2 : l'ouverture du métier robinetterie au partenariat étranger pour une extension de la gamme (robinetterie industrielle, thermostatique, tempérée, spéciale, à commande par cellules photoélectriques), le développement en commun d'autres

collections sanitaires et la mise en œuvre de nouveaux modes de formage (injection plastique).

Projet n°3 : en association avec un partenaire étranger, BCR désire enrichir sa gamme boulonnerie-visserie par l'introduction de la vis auto-taraudeuse et de la tige filetée type B7, et augmenter ses capacités de fabrication en vis (CHCR, tête cylindrique à six pans creux) pour répondre à la demande du marché national.

Projet n°4 : BCR projette de créer une société de fabrication d'outillages en association avec un partenaire étranger pour satisfaire nos propres besoins dans les trois métiers et couvrir le marché national qui est fortement importateur.

Projet n°5 : la création en association avec un partenaire étranger d'une société d'économie mixte dont l'objet serait la fabrication d'emballages rigides de luxe et ordinaires, pour les articles inox argentés et en orfèvre. Cette société permettrait de répondre aux besoins du marché domestique et un pourcentage de la production serait placé en international.

Annexe 3. Evolution du commerce extérieur de l'Algérie par groupes d'utilisateurs

EXPORTATIONS

Annexe 3. Evolution du commerce extérieur de l'Algérie par groupes d'utilisateurs

IMPORTATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01. Paradigme OLI et modes de présence à l'international

Tableau N°02. Les investissements durant la période 1967-1979, en milliards de dinars.

Tableau N°03. Taux d'investissement public.

Tableau N°04. Le patrimoine de la filiale pour l'année 2012.

Tableau N°05. Les relations de dépendance avec l'extérieur.

Tableau N°06. Les comptes du passif de l'ORFEE pour 2011 et 2012.

Tableau N°07. Répartition des effectifs de la filiale pour l'année 2012.

BIBLIOGRAPHIE

01. Claude ALTERSOHN, De la sous-traitance au partenariat industriel, éd. L'Harmattan, Paris, 1992.
02. Mohed ALTRED et Carole RICHARD, Le management d'un groupe international : vers la pensée multiple, éd. ESKA, Paris, 2009.
03. Jean-Luc ARREGLE (et al.), Les nouvelles approches de la gestion des organisations, éd. Economica, Paris, 2000.
04. Mondher BELLALAH et Kamal ABDEL RAHMAN (sous la dir.), Gestion des risques dans un cadre international. Réflexions théoriques et tests empiriques, éd. Economica, Paris, 2000.
05. Michel-Henry BOUCHET, La globalisation. Introduction à l'économie du nouveau monde, éd. Pearson Education France, Paris, 2005.
06. Jean BRILMAN, Gagner la compétition mondiale, éd. Organisation, Paris, 1991.
07. Cahiers Français, Les entreprises dans la mondialisation, N° 365 Novembre-décembre 2011, éd. La Documentation Française, Paris, 2011.
08. Charles CROUE, Marketing international : un consommateur local dans un monde global, éd. De Boeck Université (5^{ième} éd.), Bruxelles, 2006.
09. Pascal CHAIGNEAU (sous la dir.), Gestion des risques internationaux, éd. Economica, Paris, 2001.
10. Claude CHANEL (coord.), Michel DRANCOURT, André LOUAT et Eric-Charles PIELBERG, L'entreprise dans l'économie mondiale, éd. PUF, Paris, 1996.
11. Sylvie CHEVERTER, Le management des équipes interculturelles, éd. PUF, Paris, 2000.
12. Ephraïm CLARK, Bernard MAROIS et Joëlle CERNES, Le management des risques internationaux, éd. Economica, Paris, 2001.
13. Commissariat Général du Plan, La nouvelle nationalité de l'entreprise, éd. La Documentation Française, Paris, 1999.
14. Richard D'AVENI, Hyper compétition, éd. Vuibert, Paris, 1995.
15. Dominique DE COURCELLLES, Globale diversité. Pour une approche multiculturelle du management, éd. Editions De L'Ecole Polytechnique, Paris, 2008.

16. Michel DELAPIERRE, Philippe MOATI et El Mouhoub MOUHOUD (coord. Par), Connaissance et mondialisation, éd. Economica, 2000.
17. Michel DELAPIERRE et Christian MILELLI, Les firmes multinationales. Des entreprises au cœur d'industries mondialisées, éd. Vuibert, Paris, 1995.
18. Bin GAO, Le manager face aux défis de la mondialisation. La Chine, exemple d'application du management interculturel, éd. Vuibert, Paris, 2002.
19. Johnson GERRY, Kevan SCHALES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY, Stratégique, éd. Pearson Education France (7^e éd.), Paris, 2005.
20. Michel GHERTMAN, Stratégie de l'entreprise : théories et actions, éd. Economica, Paris, 2004.
21. Laurent GOULVESTRE, Les clés du comportement à l'international, éd. AFNOR, Paris, 2008.
22. Samuel GRANDVAL et Richard SOPARNOT (coord. Par), Développer l'entreprise : la théorie des ressources et des compétences en perspectives, éd. Vuibert, Paris, 2006.
23. Fabrice HATEM, Les multinationales en l'an 2000, éd. Economica, Paris, 1995.
24. Jak JABES, Gestion stratégique internationale, éd. Economica, Paris,
25. Patrick JOFFRE, Comprendre la mondialisation de l'entreprise, éd. Economica, Paris, 1995.
26. Patrick JOFFRE (dirigé par) et Olivier GERMAIN, La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique, éd. Vuibert, 2001.
27. Eliane KARSAKLIAN, Internationalisation d'entreprise. Démarche et stratégies pour vendre à l'étranger, éd. Dunod, Paris, 2009.
28. Gérard KOENIG (coord.), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle, éd. Economica, Paris, 1999.
29. Eric LAHILE (sous la dir. de), Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes, éd. Economica, Paris, 1995.
30. Jean-Jacques LAMBIN, Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation marché, éd. Dunod (6^{ième}), Paris, 2005, p.480.
31. Jean-Paul LEMAIRE, Développement international de l'entreprise. Stratégies d'internationalisation, éd. Dunod, Paris, 1997.
32. Ulrike MAYRHOFER (coord. par), Le management des firmes multinationales, éd. Vuibert, 2011.

33. Ulrike MAYRHOFER, Marketing international, éd. Economica, Paris, 2004.
34. Fabrice MAZEROLLE, Les firmes multinationales, éd. Vuibert, Paris, 2006.
35. Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, Entreprises multinationales : stratégie, restructuration, éd. Dunod, Paris, 2005.
36. Catherine MERCIER-SUISSA et Céline BOUVERET-RIVAT, Stratégies d'internationalisation de l'entreprise, éd. Gualino éditeur, EJA, Paris, 2007.
37. Nicolas MEUIER et Tania SOLLOGOUD, Economie du risque pays, éd. La Découverte, Paris, 2005.
38. Charles-Albert MICHALET, Qu'est-ce que la mondialisation? Ed. La Découverte/Poche, Paris, 2004.
39. Jean-Louis MUCCHIELLI, Multinationales et mondialisation, éd. Le Seuil, Paris, 1998.
40. Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, éd. Economica, Paris, 1990.
41. Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, éd. InterEditions, Paris, 1986.
42. Michael E. PORTER, Competition in global industries, Harvard BUSINESS SCHOOL PRESS, Boston, 1986.
43. Nathalie PRIME Jean-Claude USUNIER, Marketing international. Développement des marchés et management interculturel, éd. Vuibert (2^{ième} éd.), Paris, 2004.
44. Bertrand QUELIN et Jean-Luc ARREGLE, Le management stratégique des compétences, éd. Ellipses Editions Marketing S.A., Paris, 2000.
45. Bertrand QUELIN, Les frontières de la firme, éd. Economica, Paris, 2002.
46. Michel RAINELLI, Les stratégies d'entreprises face à la mondialisation, éd. Management et société, Paris, 1999.
47. Jean-Yves TROCHON (sous la dir.), L'entreprise face à la mondialisation : opportunités et risques. Stratégies juridiques, éd. BRUYLAND, Bruxelles, 2006.
48. Sabine URBAN, Management international, éd. Litec, Paris, 1993.
49. Vanessa WARNIER, Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme, éd. Vuibert, Paris, 2008.
50. Oliver E. WILLIAMSON, Les institutions de l'économie, éd. InterEditions, Paris, 1994.
51. Lahouari ADDI, L'impasse du populisme. L'Algérie : collectivité politique et Etat en construction, éd. ENAL., Alger, 1990.
52. Hocine BENISSAD, Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993), éd. Office des Publications Universitaires, Alger, 1994.

53. Hocine BENISSAD, L'ajustement structurel : objectifs et expériences, éd. ALIM Editions, Alger, 1994.
54. Yasmine BOUDJENAH, Algérie : décomposition d'une industrie. La restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question, éd. L'Harmattan, Paris, 2002.
55. Mohamed DAHMANI, Economie et société en grande Kabylie, éd. Office des Publications Universitaires, Alger, 1987.
56. Ahmed DAHMANI, L'Algérie à l'épreuve des réformes (1980-1997), éd. Casbah Editions, Alger, 1999.
57. Youcef DEBBOUH, Le nouveau mécanisme économique en Algérie, éd. Office des Publications Universitaires, Alger, 2000.
58. Mahrez HADJSEYD, L'industrie algérienne : crise et tentative d'ajustement, éd. L'Harmattan, Paris, 1996.
59. Mustapha MEKIDECHE, L'Algérie entre économie de rente et économie émergente. Essai sur la conduite des réformes économiques et perspectives (1986-1999), éd. Dahleb, Alger, 2000.
60. Abdelmadjid BOUZIDI, Economie Algérienne, éd. ENAG EDITIONS, Alger, 2011.

LES ARTICLES

- The Economist (traduit de l'anglais par Diana HOCHRAICH), Les champions du sud à la conquête du monde, In Revue Problèmes Economiques N°3014, 02.03.2011.
- Christian CHAVAGNEUX, Les multinationales définissent-elles les règles de la mondialisation ? In Revue Problèmes Economiques N°3014, 02.03.2011.
- Séverine CHEDOR, Les stratégies d'internationalisation des entreprises, in Les Cahiers Français N°365. <http://www.ladocumentationfrançaise.fr/index.shtml>

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I. LE CADRE THEORIQUE DE L'INTERNATIONALISATION.....07

SECTION 1. LE CADRE D'ANALYSE PIONNIER DES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION...07

Sous-Section 01. La théorie de l'avantage spécifique transférable.....07

D. L'avantage fondé sur la maîtrise technologique.....08

E. L'avantage fondé sur la possession d'une marque.....09

F. L'avantage fondé sur la taille.....10

Sous-Section 02. La théorie du cycle de vie international des produits.....11

SECTION 2. UNE TENTATIVE D'ELARGISSEMENT : LE PARADIGME OLI.....12

Sous-section 01. Théorie des coûts de transactions : l'internationalisation comme processus d'internalisation.....12

A. Les fondements économiques de la théorie.....12

B. Les processus de multinationalisation comme des processus d'internationalisation.....17

Sous-section 02. L'approche éclectique de John DUNNING.....18

A. Les avantages spécifiques (ownership advantage).....18

B. Les avantages de localisation (location advantage).....18

C. Les avantages d'internalisation (internalization advantage).....18

CHAPITRE II. LES FONDEMENTS STRATEGIQUES DES PROCESSUS DE MULTINATIONALISATION.....21

SECTION 01. SYNTHESE DE LA LITTERATURE STRATEGIQUE.....22

Sous-section 01. Les principaux motifs stratégiques à la multinationalisation.....22

A. Le développement de nouveaux relais de croissance.....22

B. Une meilleure répartition des risques entre pays.....23

C. Une réponse à la globalisation des marchés.....24

D. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.....25

E. L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables.....	26
SOUS-SECTION 02. Les recherches focalisées sur les modalités de réalisation.....	27
A. La croissance externe par les opérations de fusions-acquisitions.....	28
B. La croissance par opérations de fusions-acquisitions.....	29
C. Le cas de la croissance conjointe dite d'alliances.....	30
 SECTION 02. LES ANALYSES CONTEMPORAINES FONDEES SUR LES ACTIVITES ET LES RESSOURCES.....	 33
Sous-section 01. Les formes prises par la concurrence sectorielle.....	34
A Les secteurs multidomestiques et les secteurs globaux.....	34
B. La firme comme une « chaîne de valeur ».....	35
Sous-section 02. La configuration et la coordination des activités.....	39
A. La configuration et la coordination des activités.....	39
B. Les facteurs de localisation des activités de la chaîne de valeur.....	42
Sous-section 03. L'internationalisation à travers le courant ressources.....	42
A. Les fondements du courant ressources.....	43
B. L'avantage concurrentiel soutenable.....	44
 CHAPITRE III. LES EPE FACE AUX CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE....	 49
SECTION 01. LES ENTREPRISES ALGERIENNES : MUTATIONS ET EVOLUTION.....	50
Sous-section01. Les réformes économiques durant la période 1979-1993.....	52
A. la restructuration et l'autonomie des entreprises.....	52
a. La restructuration organique des entreprises.....	53
b. La restructuration financière des entreprises.....	54

B. l'autonomie des entreprises.....	55
 Sous-section 02. La politique menée en matière des IDE (1982-1986)	
A. Ouverture progressive aux IDE (1986-1990).....	58
B. Libéralisation des IDE (1990-1993).....	58
C. Evaluation de la dynamique des IDE.....	59
Sous-section 03. Le secteur privé : enjeux institutionnels et économiques.....	60
A. Les évolutions institutionnelles.....	61
B. Les obstacles à la formation d'un secteur privé compétitif.....	63
 SECTION 02. LES REFORMES ECONOMIQUES DEPUIS 1993.....	64
Sous-section 01. De l'ouverture du marché algérien.....	64
A. Sur le plan Macro-économique.....	65
B. Sur le plan micro-économique.....	69
Sous-section 02. La privatisation des EPE : enjeux et perspectives.....	71
A. Contenu de la politique de privatisation.....	72
B. Evaluation de la privatisation des EPE : quelques résultats.....	72
 CHAPITRE IV. EXAMEN DE LA SITUATION STRATEGIQUE DE LA FILIALE ORFEE.....	74
SECTION 01. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	74
Sous-section 01. Evolution historique et contexte de mise en œuvre des restructurations.....	74
A. Evolution historique.....	75
B. Le cadre contextuel des restructurations.....	76
Sous-section 02. Choix actuels de développement de la filiale.....	78
A. Contenu de la stratégie de développement 2010-2014.....	79
B. Evaluation de la stratégie.....	82
 SECTION 02. LE DEPLOIEMENT A L'INTERNATIONAL DE LA FILIALE ORFEE BCR.	
CONSTRAINTES LIMITATIVES.....	84
Sous-section 01. Les contraintes productives.....	84

A. les contraintes technologiques.....	85
B. les contraintes financières.....	87
C. les contraintes commerciales.....	88
D. les contraintes managériales.....	89
E. les contraintes organisationnelles.....	90
Sous-section 02. Les contraintes externes.....	92
A. Les contraintes institutionnelles.....	93
B. Les contraintes concurrentielles.....	94
C. Les contraintes spatiales et culturelles.....	95
CONCLUSION GENERALE.....	99
BIBLIOGRAPHIE.....	107
TABLE DES MATIERES.....	110
ANNEXES.....	102
LISTE DES TABLEAUX.....	106