REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION
ET DES SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

THESE DE DOCTORAT

ES SCIENCES ECONOMIQUES

THEME

MISE A NIVEAU ET PROBLEMATIQUE DE COMPETITIVITE DANS LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE ALGERIENNE FACE A L'ECONOMIE DE MARCHE

CAS : FILIERE BOIS/AMEUBLEMENT

Présentée par : **M^me^ OUKACI née LACEB DAHBIA**

Sous la Direction du Professeur : **A. KOUDRI**

MEMBRES DU JURY

MR TESSA. A. Professeur, UMMTO	**PRESIDENT**
MR KOUDRI.A. Professeur, Université Alger 3	**RAPPORTEUR**
MR ABEDOU.A. Directeur de recherche, CREAD, Alger	**EXAMINATEUR**
MR BIA. C. Professeur, UMMTO	**EXAMINATEUR**
MR GUENDOUZI.B. Professeur, UMMTO	**EXAMINATEUR**
MR BOUFEDJI. A. Maître de conférences A, Université Boumerdes	**EXAMINATEUR**

SOUTENUE LE 05/11/2014

Remerciements

Je tiens, avant tout, à exprimer toute ma reconnaissance et ma gratitude à mon directeur de recherche, le Professeur Ahmed KOUDRI pour son soutien académique, ses précieuses orientations et ses encouragements.

Pour ses précieux conseils et le temps qu'il a pu consacrer à la lecture de ce travail, j'adresse mes vifs remerciements au Professeur Brahim GUENDOUZI.

J'adresse, également, mes vifs remerciements :

- *Aux membres du jury qui ont bien voulu accepter d'examiner ce travail ;*
- *A tous ceux qui m'ont encouragée à finaliser ce travail, en particulier le Professeur Ahmed TESSA ;*
- *A tout le personnel de la bibliothèque, Pour m'avoir facilité l'accès à la documentation sans contrainte ;*
- *A Monsieur AMAZOUZ L., Directeur général de l'entreprise Leader Meuble de Taboukert, ainsi qu'à son équipe dirigeante ; A Monsieur BAITECHE S. Directeur général de l'entreprise ADECOR de Boufarik et à ses collaborateurs, Pour avoir mis à ma disposition toute la documentation nécessaire de leurs entreprises respectives ;*
- *A Monsieur BOUGHEDOU, Directeur de la compétitivité ; A Monsieur le Directeur de la mise à niveau et à son assistante madame ATMANI ; Ainsi qu'à Madame la responsable du fonds documentaire, qui m'ont permis d'accéder à toute l'information disponible au niveau du ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement ;*
- *A Madame MOKRANI F., cadre supérieur au ministère du commerce, pour m'avoir facilité l'accès à la documentation et à l'information :*
- *A tous ceux qui ont contribué, de prés ou de loin, à la réalisation de ce travail.*

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- *Mon mari*
- *Mes enfants : Nassim, Rafik et Lisa*
- *Ma famille et ma belle famille*

.

A la mémoire de :

- *Mes parents*
- *Mes beaux parents*

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 01

CHAPITRE I. LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE DANS LE CADRE DE LA MONDIALISATION

INTRODUCTION…… 14

SECTION 1 : **La mondialisation et l'environnement international……...** 15
SECTION 2 : **L'analyse stratégique : Une nécessité pour faire face à la concurrence……** 26
SECTION 3 **: Les stratégies d'internationalisation**……. 68

CONCLUSION……..... 81

CHAPITRE II. LES POLITIQUES INDUSTRIELLES : UN IMERATIF POUR LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION…… 82

SECTION 1 : **Les politiques industrielles adaptées : un impératif de compétitivité**…… 82
SECTION 2 : **L'évolution des politiques industrielles (1966-2010)**……... 105
SECTION 3 **: Etat des lieux de l'industrie algérienne et les stratégies de relance industrielle**……... 126

CONCLUSION……. 146

CHAPITRE III. LES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU ET LEUR EVALUATION

INTRODUCTION…… 147

SECTION 1 : **La mise à niveau : Une nécessité pour faire face à l'économie de marché**. 148
SECTION 2 : **Le programme de mise à niveau du ministère de l'industrie et de la Restructuration : Ses objectifs, son mode de financement et son évaluation...** 153
SECTION 3 : **Le processus de la nouvelle politique de mise à niveau (2010/2014)**…….. 180
SECTION 4 **: Le dispositif de mise à niveau dans le cadre des accords d'association avec l'Union Européenne et l'impact macro-économique et sectoriel de cet accord**. 213

CONCLUSION……..... 241

CHAPITRE IV : **ETUDES DE CAS** : **La Filière Bois/Ameublement**

INTRODUCTION…… 243

SECTION 1 : **Le groupe bois Wood Manufacture**…….. 244
SECTION 2 : **Diagnostic multicritères de la filiale ADECOR** …….. 254
SECTION 3 : **Diagnostic multicritères de la filiale Leader Meuble**…….. 274
SECTION 4 : **Les grandes tendances du diagnostic de la filière**…… 291

CONCLUSION……. 307

LES RESULTATS DE LA RECHERCHE……. 309
CONCLUSION GENERALE ……... 329
BIBLIOGRAPHIE…… 332
LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHES…… 343
ANNEXES……. 348
ACRONYMES…….. 361
GLOSSAIRE ……...…….. 364

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement caractérisé par la mondialisation et la libéralisation des échanges, l'impératif de compétitivité s'impose comme une contrainte incontournable. Le cas est encore plus manifeste pour les petites et moyennes entreprises appelées à faire face à une concurrence des produits étrangers présents sur le marché national. La problématique pour ces entreprises consiste à trouver les sources de compétitivité pour pouvoir s'insérer dans le nouvel espace économique ouvert et réaliser ainsi une croissance soutenue. De fait, être compétitive exige de l'entreprise la rapidité d'agir, la flexibilité et la capacité d'adaptation. L'adaptation du portefeuille produits/marchés nécessite la mobilisation de l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise. La gestion rationnelle de ces ressources requiert l'élaboration d'une stratégie dont la finalité est d'organiser le changement pour éviter de le subir. Une mise à niveau des structures internes et de l'environnement externe de l'entreprise doit constituer l'axe principal de cette stratégie.

La mise à niveau est un défi et un enjeu qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale, en général et de l'entreprise en particulier, visant la consolidation et la pérennisation des petites et moyennes entreprises dans une dynamique de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif.

Cette démarche repose sur les objectifs fondamentaux suivants:

- La densification et la diversification du tissu économique.
- L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise (publique et privée) dans ses multiples dimensions.
- Le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché national.

La mise à niveau est un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'accumulation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles et des méthodes de management dynamiques et innovantes afin de rendre l'entreprise compétitive et capable de faire face à la concurrence des produits étrangers. Etre compétitif, c'est être apte à affronter, dans les conditions favorables, la concurrence qui s'exerce dans un domaine de la vie économique et sociale (Elie Cohen, 1994).

En fait, l'impératif de compétitivité est lié à la libéralisation de l'économie et à l'instauration des politiques d'ouverture favorisant le mouvement des ressources. Mais s'il est admis aujourd'hui, que cette ouverture est une condition requise pour la compétitivité et la croissance, celles-ci ne se confirment que si les entreprises sont en mesure de produire des biens et des services capables d'affronter la concurrence étrangère, notamment, celles des produits asiatiques.

La libéralisation économique se présente sous deux formes, interne et externe. Une libéralisation externe où l'économie est confrontée directement à la concurrence étrangère en raison de la suppression des entraves au commerce, comme le démantèlement tarifaire et les obstacles non tarifaires appelés les moyens négatifs

(H.F.Henner, 2004). Mais l'ouverture de l'économie et la réduction des réglementations permettent aussi de fluidifier le marché et d'assurer une meilleure transparence des transactions, ce qui implique une concurrence, même potentielle, qui induit à une meilleure allocation des ressources productives.

Quant à la libéralisation interne, elle permet de rendre l'économie plus concurrentielle et plus efficace afin qu'elle soit plus compétitive vis-à-vis des producteurs étrangers (H.F Henner, 2004). Cette libéralisation, basée sur la régulation, passe par la réduction du pouvoir étatique sur l'activité économique, tant dans le domaine de la production que celui de la réglementation, tout en accompagnant les entreprises dans leur mise à niveau afin de combler leurs carences et pouvoir enclencher une dynamique de croissance.

L'expérience de certains pays en développement, comme le Sénégal en 1986, montre qu'une ouverture rapide, sans laisser le temps aux entreprises locales de s'adapter aux nouvelles conditions de la concurrence, peut détruire le secteur industriel existant et menacer la naissance de nouvelles industries. Pour éviter cette situation, la libéralisation externe doit s'accompagner d'une libéralisation interne, comme cela s'est passé en Tunisie, afin de permettre au secteur productif de se mettre à niveau et pouvoir faire face à la concurrence étrangère renforcée par le démantèlement tarifaire.

Mais pour réaliser l'objectif d'une croissance soutenue et d'une compétitivité durable, l'action de mise à niveau doit être intégrée, comme dimension principale, dans la stratégie de l'entreprise. H.Mintzberg (1989) souligne la nécessité d'une stratégie particulière à tout environnement particulier, il évoque le concept de stratégie délibérée, c'est-à-dire, réfléchie à priori, mais aussi de stratégie émergente, c'est-à-dire, reconstruite à postériori. Porter (1980), a fait référence aux forces exogènes à l'entreprise qui déterminent le type de stratégie à adopter. C'est donc la réflexion stratégique qui anticipe et qui oriente l'action, comme l'ont souligné (T. Atamer-R.Calori, 2003). « La réflexion stratégique, avant, pendant, où après l'action donne un sens à la multitude d'actions quotidiennes de l'ensemble des personnes qui travaillent dans l'entreprise ».C'est en effet, la stratégie qui permet la cohérence des décisions et la cohérence constitue une condition d'efficacité (JC Tarondeau 2008).

Les dogmes de l'économie planifiée et protégée par des réglementations ne sauraient convenir à l'économie d'aujourd'hui. Cette situation nouvelle, en l'occurrence, l'ouverture du marché, impose aux entreprises de réfléchir et d'agir, d'une manière nouvelle. La stratégie constitue une technique de réflexion avec laquelle l'entreprise anticipe les changements, ce qui implique la réorganisation de ses structures, de ses systèmes de gestion et un redéploiement stratégique. J.C.Tarondeau, (1993) définit la stratégie comme étant un ensemble de décisions visant à anticiper ou à se prémunir face à un environnement futur incertain. Ces décisions portent, en particulier, sur les choix des domaines d'activité dans lesquels l'entreprise s'engagera et sur la nature et l'intensité de cet engagement. Pour R.A. Thietart (1989), la stratégie constitue un ensemble de décisions et d'actions relatives aux choix des moyens à mettre

en œuvre et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif bien défini. La stratégie s'explique donc par un champ d'actions (couple produit-marché), des compétences spécifiques, une rationalité dans l'allocation des ressources et l'aptitude à construire un avantage compétitif et durable qui permet à l'entreprise de résister à toutes formes de concurrence.

L'expérience des pays en développement, dans le monde, a fait apparaître que toute stratégie industrielle ne pouvait atteindre ses objectifs que si le système dans lequel elle s'inscrit est préparé et adapté afin de lui permettre de les réaliser. La mise en œuvre des stratégies industrielles a réussi dans les pays, comme la Malaisie et la Corée du sud, qui ont su reformer leurs économies par la mise en œuvre des politiques publiques adaptées, en utilisant des instruments efficaces qui ont permis de faire émerger un système économique flexible, des entreprises efficientes et un marché ouvert et transparent (A. Lamiri). L'expérience réussie de la Corée du sud indique que ce pays, partant d'une stratégie de substitution à l'importation et utilisant une planification souple, a pu orienter sa capacité productive vers des marchés internationaux en opérant des réformes profondes de son système institutionnel et du cadre de fonctionnement de son économie, ce qui lui a permis d'édifier une économie efficiente avec des entreprises innovantes et créatrices de valeur ajoutée.

Aujourd'hui, la mondialisation constitue une menace mais aussi une opportunité, elle peut faciliter l'accès à des moyens permettant le développement d'activités à forte valeur ajoutée, à condition d'avoir une vision stratégique, des ressources humaines qualifiées et productives et un système économique efficient. Les disfonctionnements des systèmes et des politiques industrielles qui ont été adoptées, en Algérie, jusqu'à la fin des années 90, ont conduit à un écart considérable entre les capacités des entreprises à s'adapter à ce nouvel environnement et ses exigences.

La signature de l'accord d'association avec l'union européenne et l'éventuelle adhésion de l'Algérie à l'OMC, contraignent les entreprises à être compétitives. Elles doivent être capables de produire et de vendre des biens ou des services marchands sur le marché national d'une manière durable et aptes à s'installer, plus tard, sur les marchés extérieurs. L'implication de l'Etat s'avère donc indispensable pour permettre la relance du secteur industriel souffrant de déficiences en matières premières et autres approvisionnements, de carences en ressources technologiques, de lacunes en ressources managériales, de manque de qualification des ressources humaines et des procédures bureaucratiques lourdes et non incitatives à l'investissement. A cet effet, les entreprises algériennes sont appelées à mobiliser intelligemment toutes leurs ressources et effectuer des adaptations indispensables à leur compétitivité.

PROBLEMATIQUE

La recherche de la compétitivité est un élément récurent de toute politique économique, elle permet l'insertion de l'économie dans la mondialisation. Cette compétitivité dépend de l'avantage comparatif et de l'avantage compétitif d'un pays. L'avantage comparatif est d'ordre structurel, il est lié à la productivité des facteurs, aux économies d'échelle, à la qualité des produits, à la qualification et à l'innovation. Quant à l'avantage compétitif, il peut être mesuré à partir des indicateurs portant sur le taux de change, le taux des salaires et les différents éléments constitutifs des coûts de production (Rainelli, 1999). C'est la combinaison de ces deux types d'avantages qui permet une bonne insertion dans le commerce international. La compétitivité a donc des fondements microéconomiques relatifs aux entreprises, à leur gestion, à leur capacité d'innovation et à leur environnement et des fondements macroéconomiques relevant de la nation et qui sont liés à la productivité globale et à la qualité des facteurs de production (avantages Ricardiens).

La théorie de la firme multinationale (in Rainelli, 1999) préconise de fusionner les fondements microéconomiques de la compétitivité et ses fondements macroéconomiques afin d'arriver à une croissance soutenue. C'est ce clivage entre les avantages compétitifs de l'entreprise et les avantages comparatifs de la nation qui permet l'insertion des entreprises dans des espaces économiques développés. L'identification de ces différents avantages permet à un pays de définir les axes d'une politique économique et de mieux profiter de ses avantages comparatifs. Cet indicateur de compétitivité permet d'identifier les paramètres sur lesquels les pouvoirs publics pourraient agir afin d'améliorer la compétitivité de ses entreprises. Mais il faut distinguer entre la compétitivité immédiate et la compétitivité durable qui conduit à créer une performance à long terme qui assure la pérennité de l'entreprise, ce qui nécessite un cadre stratégique. Pour la majorité des économistes, il n'y pas de développement sans stratégie. La stratégie constitue un cadre de référence adapté à toutes les fonctions et à tous les domaines d'activité des entreprises, comme l'ont, si bien, souligné I.Anssof (management – planification), H.Duhamel (direction de l'entreprise) et A.D.Chandler (management – structure- stratégie).

La compétitivité est donc fondée sur des éléments endogènes à l'entreprise (le savoir faire, l'outil industriel, les techniques d'information, l'organisation, la gestion, l'innovation, etc.) et des éléments liés à l'environnement (le climat des affaires, l'efficacité des politiques économiques, institutionnelles et réglementaires). Pour faire face à la concurrence, les entreprises cherchent à exploiter toutes les sources de compétitivité (L'innovation, la réduction des coûts, etc.), leur permettant d'être les meilleures et les gouvernements utilisent tous les mécanismes pour que leurs pays soient compétitifs. Porter (1990) souligne qu'on devrait se focaliser non pas sur l'ensemble de l'économie mais plutôt sur les industries spécifiques ou encore des segments d'industrie pour pouvoir résister à la mondialisation.

La libéralisation et la compétitivité ont des interactions, à savoir la recherche d'une économie plus concurrentielle qui s'établit par le démantèlement tarifaire, l'allègement des réglementations et la circulation des ressources, ce qui permet, théoriquement, un meilleur fonctionnement des économies de marché. Mais l'interrogation sur la pertinence de cette libéralisation nous conduit à poser la question suivante : **faut-il opter pour un développement basé sur une mise à niveau des entreprises et de leur environnement permettant d'améliorer leur compétitivité ; puis encourager l'intégration économique régionale afin de construire progressivement un tissu industriel productif qui pourra, à terme, affronter la concurrence étrangère et permettre l'encrage dans les espaces développés ; ou opter pour une libéralisation sans donner le temps aux entreprises de s'adapter et de pouvoir construire un avantage compétitif dynamique et durable ?**

Une libéralisation « brutale » pourrait avoir des effets dommageables sur le secteur industriel, il est donc impératif de mettre d'abord les entreprises à niveau des exigences du libre échange et les accompagner dans le processus de reconstruction pour affronter la concurrence sur leur propre marché. Cependant, La compétitivité des entreprises reste une condition nécessaire pour agir et réagir aux incertitudes de l'environnement économique international et à son évolution. La compétitivité est l'aptitude de l'entreprise à effectuer des choix stratégiques qui lui permettent de rester dans la « la course » avec une position aussi confortable que possible, avec un positionnement adéquat (Elie Cohen, 1994). Pour F.Aschner, (2001), la performance d'une entreprise dépend d'abord de sa capacité à connaître les marchés, à mobiliser les sciences et les techniques, à inventer des réponses, à développer les activités créatrices, à gérer les réactions face à des événements, à réduire ses coûts et à coordonner des actions pour faire face aux incertitudes de l'environnement. La compétitivité ne peut donc être le résultat d'une seule variante (Porter, 1986).

Même si un consensus sur la définition de la compétitivité n'est pas communément établi, les économistes s'accordent sur le fait qu'elle soit un processus d'actions continues, dynamique et étroitement lié aux conditions économiques du marché national mais aussi du marché mondial. Une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux, peuvent avoir des effets profonds sur la compétitivité d'une entreprise, d'où la nécessité du réajustement permanent pour gérer les incertitudes de l'environnement sur le long terme afin de pouvoir assurer sa pérennité. Pour rester compétitif, une entreprise est donc tenue de suivre un processus d'ajustements permanents en réponse à des contraintes, à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

La « bataille » de la compétitivité est au centre du nouvel ordre économique mondial, aujourd'hui, bouleversé par des mutations, l'émergence des sphères et pôles régionaux d'influence politico économique et des marchés nouveaux à fort potentiel de croissance. Ce nouvel ordre favorise les stratégies et accords d'échanges, d'intégration et d'alliances entre les différentes nations et régions. L'Algérie ne peut rester en marge de cette évolution rapide de l'économie mondiale. Elle s'est engagée dans le processus

d'association après la signature de l'accord avec l'Union Européenne (UE) en 2001, entré en vigueur en 2005. L'objectif assigné à cet accord consiste à assurer une mise à niveau complète et multiforme des petites et moyennes entreprises, pour donner naissance aux synergies et interactions indispensables à la compétitivité des entreprises qui, désormais, évolueront dans un marché ouvert. Les programmes pluriannuels de l'union européenne permettent d'intégrer la dimension, petite et moyenne entreprise (PME) dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques communautaires. Des méthodologies et outils d'information et de partenariat sont proposés pour améliorer la compétitivité des PME. Afin d'aider ces entreprises, à se préparer à la concurrence qui résulte de l'ouverture du marché, Plusieurs institutions sont intervenues pour leur accompagnement. Ce qui a nécessité le concours de la commission européenne (programmes MEDA), l'agence de coopération allemande (GTZ), l'agence française de développement, la banque mondiale et de l'organisation des nations unies pour le développement de l'industrie (ONUDI), appuyé par le fonds de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI).

En effet, ces accords auraient pu offrir une opportunité aux industries nationales en leur permettant l'encrage dans l'espace économique des pays développés. Mais les écarts de développement des PME nationales par rapport aux entreprises étrangères concurrentes (dont les produits sont présents sur le marché algérien), sont assez importants et le redéploiement des partenaires n'est pas assez soutenu pour corriger ces écarts et promouvoir la compétitivité des entreprises nationales.

L'impératif de compétitivité et le poids de la concurrence, sur le marché national, ont incité les pouvoirs publics à mettre en œuvre des programmes de restructuration afin de mettre l'entreprise à niveau des exigences du marché local. Après les plans de relance économique qui avaient comme objectifs de développer l'infrastructure et redynamiser la formation et la recherche, l'Etat s'engage dans la reconstruction de l'entreprise algérienne. Il opte pour des programmes d'investissements productifs afin de mettre en place une politique de substitution à l'importation qui permettra aux entreprises de tirer profit du marché intérieur assez porteur, stimulé par les dépenses d'équipements de l'Etat et l'amélioration du pouvoir d'achat induit par l'augmentation des salaires dans l'ensemble des secteurs d'activités économiques. Parmi les éléments constitutifs de cette politique appelée « Politique de l'offre » des programmes de mise à niveau sont mis en œuvre afin d'aider les entreprises à améliorer leur compétitivité sur leur propre marché et ensuite sur les marchés d'exportation. C'est ainsi que la mise à niveau s'inscrit dans la problématique de la performance et de la croissance de l'entreprise industrielle, car l'industrie en général, et l'industrie manufacturière, en particulier, restent très peu compétitives face à la concurrence des produits étrangers présents sur le marché national, notamment les produits asiatiques.

Cette nouvelle alternative économique impose donc aux PME d'être compétitives, du moins sur le marché local, car en raison de l'état actuel des industries nationales, elles ne peuvent s'inscrire immédiatement dans une logique de compétitivité

mondiale. Mais dans une économie où les différentes réformes ne suivent pas tout à fait le rythme de l'évolution du processus d'ouverture vers l'extérieur, les acteurs économiques se heurtent à une situation complexe caractérisée par des lourdeurs bureaucratiques et un climat des affaires non attractif. Dans un tel contexte une question principale en découle :

Dans un environnement caractérisé par une double contrainte, en amont celle des approvisionnements en matières premières et en aval celle de la concurrence des produits importés, la compétitivité durable des entreprises peut-elle se forger sur certaines actions ponctuelles et statiques de mise à niveau et sur la seule dynamique du marché ; sachant que la compétitivité des entreprises et leur développement sont un processus continu, résultant d'actions longues, soutenues et coûteuses, nécessitant des politiques adaptées avec une grande réflexion et un cadre stratégique de référence ?

HYPOTHESES DE TRAVAIL ET QUESTIONNEMENTS

L'ouverture de l'économie algérienne sur le marché mondial est une réalité de plus en plus tangible qui engage l'avenir des petites et moyennes entreprises. Cette ouverture initiée par la libéralisation du commerce extérieur, l'adaptation des plans d'ajustement structurel et amplifiée par la signature de l'accord d'association avec l'union européenne, constitue une opportunité mais surtout une menace pour les entreprises qui seront mises à rude épreuve, en raison des produits étrangers qui les concurrencent sur leur propre marché.

Pour conjurer les périls qui exercent une menace sur la pérennité de ces entreprises, les pouvoirs publics ont opté pour la mise à niveau, comme axe prioritaire, pour garantir, en principe, un développement soutenu et une compétitivité durable des entreprises. Différents programmes regroupant un ensemble d'actions matérielles et immatérielles, ont été mis en œuvre dans le but de rehausser la performance et la compétitivité des entreprises. Ces dispositifs devraient leur permettre d'améliorer leur productivité et faire face aux mutations d'un environnement fortement concurrentiel.

Afin de vérifier si cet objectif est atteint, certaines d'hypothèses nous semblent nécessaires et paraissent comme fil conducteur à la clarification de notre problématique.

- L'entreprise est un ensemble complexe de fonctions interdépendantes (fonction de production, de vente, des ressources humaines, des stocks, de la recherche et développement, etc.…). La mise à niveau doit assurer l'optimalité de ces différentes fonctions de manière à atteindre l'objectif de la petite et moyenne entreprise qui est la conquête du marché national et l'extension de ses parts sur celui-ci. Les programmes de mise à niveau, engagés depuis plus d'une décennie, ont-ils permis la réalisation de cet objectif ?

- La mise à niveau doit-elle viser la recherche de l'amélioration de quelques volets du système de gestion de l'entreprise ou doit-elle intégrer l'objectif de la réhabilitation et l'amélioration de la productivité totale des facteurs de production et le renforcement du potentiel d'innovation, sachant qu'aujourd'hui, la compétitivité est liée à la capacité innovatrice de l'entreprise ?

- La mise à niveau est un processus composé d'actions de rattrapage et chaque action a ses axes et un objectif spécifique et mesurable. Les actions à effectuer sont déterminées en fonction des incertitudes et des changements qui interviennent dans l'environnement. Les programmes de mise à niveau, tels qu'ils sont conçus (actions ponctuelles), ont-ils permis à l'entreprise d'agir et de réagir aux changements intervenus dans l'économie et de faire face à la concurrence ?

- La mise à niveau est une condition nécessaire pour la compétitivité, mais pas suffisante si elle se limite à certaines actions ponctuelles et statiques. Elle pourrait permettre une certaine relance dans l'immédiat, mais à long terme, l'entreprise retombe dans ses « pathologies ». Pour que la compétitivité soit durable et soutenue, la mise à niveau doit être intégrée comme dimension dans la démarche stratégique globale qui doit viser la reconstruction de l'entreprise et son insertion dans un environnement concurrentiel auquel elle doit s'adapter.

- La cohérence des programmes de mise à niveau et la convergence des politiques économiques constituent un socle pour l'impératif de compétitivité. Les programmes de mise à niveau sont-ils cohérents pour réaliser cet impératif, sachant que la cohérence des programmes constitue une condition d'efficacité ?

- La compétitivité est l'aptitude de l'entreprise à soutenir la concurrence et à offrir des produits de façon durable, elle peut être désignée par les prix (réduction des coûts, taux de change, etc.) ou hors prix (différentiation, innovation etc.). L'entreprise industrielle algérienne peut- elle, aujourd'hui, vendre à des prix réduits (des prix inferieurs à ceux des produits asiatiques présents sur le marché national), ce qui se réalise par une politique d'économie d'échelle ou encore de développement de progrès technique visant à réaliser des gains de productivité ,ou possède-t-elle des moyens nécessaires pour une compétitivité hors prix qui repose sur des capacités innovatrices de l'entreprise ? Sachant que les entreprises affrontent, aujourd'hui, une double contrainte, en amont, celle des approvisionnements, et en aval, celle des importations des produits concurrents.

- L'industrie est le domaine où le défi de la compétitivité est l'objectif de plusieurs politiques industrielles, les politiques adoptées par les pouvoirs publics, depuis des décennies, ont-elles permis la réalisation de cet objectif ?

JUSTIFICATIF DU SUJET

L'entreprise algérienne a, durant des décennies, largement bénéficié des barrières douanières, grâce auxquelles, ni la concurrence, ni la pression des coûts et de la qualité ne pouvaient menacer sa pérennité. De ce fait, de nombreuses entreprises n'ayant pas connu l'impératif de compétitivité sont aujourd'hui dans une position concurrentielle vulnérable en matière de productivité, de qualité des produits, de qualification, d'organisation et de gestion des coûts.

Avec l'accord d'association, signé en 2001, entré en vigueur en 2005, dont les principes généraux sont le démantèlement tarifaire et bientôt la création de la zone de libre échange, la résistance des petites et moyennes entreprises à la concurrence des produits étrangers, présents sur le marché national, dépend du développement de leurs capacités industrielles et technologiques d'où s'est révélé l'impératif de compétitivité. Ce qui nécessite une mise à niveau de l'entreprise et de son environnement afin d'assurer sa pérennité, dans une économie, désormais, ouverte. C'est dans cette optique que notre sujet a été choisi.

CHOIX DE LA FILIERE ETUDIEE

Dans les économies développées, une croissance forte et durable implique souvent un processus d'industrialisation et en particulier le développement de la production manufacturière. La filière bois/ameublement est une branche à faible intensité technologique avec un certain savoir- faire local qui peut offrir de grandes opportunités en terme de croissance durable et de création d'emplois. Le secteur manufacturier est aussi attractif parce que selon la loi d'Engel, la part des articles manufacturés progressent au fur et à mesure que le revenu par habitant augmente, et l'augmentation récente des salaires offre un essor au marché intérieur du meuble. Cet essor est d'autant plus significatif avec la réalisation des programmes de construction d'un million de logements qui se traduit par l'augmentation de la demande de meuble des ménages. Mais le démantèlement tarifaire résultant de l'ouverture du marché et les accords commerciaux bilatéraux et régionaux a favorisé l'importation de meubles dont les prix, la qualité et le design sont adaptés aux exigences du consommateur algérien. C'est ainsi que les entreprises nationales doivent, plus souvent, affronter une forte concurrence des produits importés, sur le marché domestique. Face à ces nouvelles pressions concurrentielles, il ne suffit pas, pour affronter efficacement la concurrence, d'engager certaines actions de mise à niveau, mais d'aider les entreprises à avoir une vision stratégique et être compétitives durablement. D'où la nécessité d' introduire des technologies et des méthodes de production nouvelles afin de pouvoir offrir de meilleurs produits en termes de qualité, de design et de prix et les mettre à la disposition des consommateurs en temps voulu, ce qui traduit la compétitivité à long terme.

Les filiales étudiées ont bénéficié de plans de mise à niveau, mais la concurrence des produits asiatiques à la quelle elles sont confrontées et la contrainte

d'approvisionnement fragilisent leurs équilibres financiers et menacent leur pérennité, comme nous allons le vérifier à travers notre étude de cas.

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

- **Le cadre théorique** *:* La mise à niveau des entreprises n'est pas conçue comme un concept avec un soubassement théorique pouvant éventuellement aboutir à une application généralisée. C'est une démarche opérationnelle récente, elle a été définie dans un contexte de libéralisation des économies de transition qui ouvrent progressivement leur marché à l'économie mondiale. La notion de mise à niveau et le concept de compétitivité sont étroitement liés, ils représentent une dimension d'une stratégie globale qui constitue le champ théorique dans lequel s'inscrit notre problématique. Dans la conception contemporaine de la stratégie, l'entreprise doit intégrer, dans sa conduite générale, des paramètres tels que la mondialisation, en tant que système d'organisation de l'économie et l'internationalisation de la concurrence. Dans l'approche conceptuelle de l'entreprise, une stratégie globale doit être définie en intégrant la mise à niveau comme dimension principale qui constitue un préalable pour la compétitivité de l'entreprise.

- **L'étude de cas :** Dans l'analyse de la filière bois/ameublement, qui a fait l'objet d'une mise à niveau, nous avons utilisé le premier modèle d'analyse des comportements stratégiques, qui est le modèle SWOT (Strenghts- Weakness-Opportunities- Threats), basé sur l'analyse du potentiel interne de l'entreprise (ses forces et ses faiblesses) confronté à son environnement externe (ses opportunités et ses menaces). Après avoir élaboré un diagnostic multicritère de la filière, nous avons utilisé l'approche matricielle en mettant en relief ses points forts et ses points faibles face aux menaces et aux opportunités et proposer des stratégies produits/marchés qui pourraient s'adapter au nouvel environnement dans lequel elle évolue. Pour compléter l'analyse de la filière, nous avons essayé d'utiliser l'outil élaboré par PORTER, celui de la chaîne de valeur qui permet l'analyse des différents maillons afin de repérer les activités et les fonctions qui distinguent la filière en positif ou en négatif, puis déterminer dans quel maillon elle peut créer son propre avantage compétitif et quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour maintenir cet avantage.

- **Recherche documentaire et informationnelle :** Une recherche bibliographique et documentaire a été effectuée dans différentes bibliothèques ce qui nous a permis d'établir une banque de données en rapport avec notre thématique.

La démarche de la réalisation du diagnostic de la filière repose d'une part, sur les résultats obtenus par les filiales sur les trois années d'activité étudiées, en termes d'évolution des ventes, de parts de marché accessible, de rentabilité et de position concurrentielle globale. D'autre part, l'étude des politiques commerciales menées par les filiales, l'organisation, les moyens humains et matériels mobilisés et les méthodes de gestion utilisées, nous renseignent sur leurs points forts et leurs points faibles. La combinaison de ces deux analyses, examinées au regard des pressions et des interactions

de l'environnement, nous ont permis de dresser un certains nombre de recommandations et de mesures d'amélioration de la compétitivité des filiales, à même constituer des axes de mise à niveau intégrés comme dimensions dans la démanche stratégique de la filière.

Les principales sources utilisées pour la collecte d'informations et pour le traitement sont celles des filiales, statistiques et réalisations commerciales, documents et analyses comptables, rapports de gestion, plans de mise à niveau, plans de redressements etc. Ces supports documentaires ont été complétés par des interviews menées auprès des principaux responsables (directeurs généraux, chefs de départements, chefs de services, etc.) et une visite des sites a été menée. Dans le cadre des enquêtes, les responsables et les cadres dirigeants des entreprises étudiées nous ont permis d'avoir des informations malgré le manque de base de donnée complète sur leur secteur, leur marché et leurs concurrents.

Pour l'évaluation des différents programmes de mise à niveau, nous avons utilisé des sources d'information émanant des responsables des différents organismes concernés qui ont été très coopératifs en répondant à toutes nos questions et en mettant à notre disposition le dispositif informationnel disponible au niveau de leurs institutions, en l'occurrence :

- Le directeur de la compétitivité au ministère de la PME et de l'artisanat (aujourd'hui fusionné avec le ministère de l'industrie).
- Le directeur de la mise à niveau au niveau du ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement.
- Des responsables au niveau du ministère du commerce.
- Des responsables au niveau du group Wood manufacture.

.

Pour avoir accès à d'autres données statistiques, nous avons eu recours à d'autres sources d'information émanant des institutions suivantes :

- ONS : Office National des Statistiques.
- CNIS : Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
- CACI : Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie.
- PROMEX : Office Algérien du Commerce Extérieur.

LIMITES DE L'ETUDE

Les limites de l'étude sont inhérentes à plusieurs facteurs dont les principaux sont :

- Les études faites par le groupe Wood Manufacture et par le ministère de l'industrie et de la promotion des investissements ne renseignent ni sur l'envergure du marché national ni sur la part du secteur privé, ni sur les volumes et valeurs des produits importés dans le cadre des activités de la filière des industries manufacturières de transformation finale du bois.

- Les orientations économiques relatives, notamment, au secteur de la PME ne sont pas appuyées par un dispositif d'information suffisamment efficace.
- Les PME de statut privé n'ont pas fait l'objet de beaucoup d'études statistiques poussées.
- Les statistiques de l'office national de statistiques (ONS) sont de type macro-économique, ce qui ne nous a pas aidés à situer les réalités et les particularités profondes des secteurs et des filières.

- L'absence d'information sur les critères qui déterminent l'attrait du marché et la position concurrentielle de la filière (le taux de croissance, le potentiel de croissance, le nombre de concurrents, les distributeurs de parts de marché, la facilité d'accès au secteur, la technologie, etc.…) ne nous a pas permis l'exploitation de certaines matrices (comme par exemple, la matrice de M.C Kinsey), afin d'analyser l'univers des différents segments et le positionnement stratégique des produits de la filière, ce qui a, évidemment, limité le champ de notre étude.

PLAN DE TRAVAIL

Notre travail s'articule au tour de quatre chapitres.

Chapitre I : La stratégie de l'entreprise dans le cadre de la mondialisation

Dans un environnement économique actuel, caractérisé par plusieurs bouleversements, l'entreprise doit répondre rapidement aux exigences du marché, ce qui nécessite des outils d'aide à la décision et la mise en œuvre des stratégies adaptées. Ce chapitre nous permet d'analyser ces outils qui permettent à l'entreprise d'inscrire son itinéraire stratégique en tenant compte de son environnement. Dans le monde ultra concurrentiel actuel, la stratégie d'une entreprise est d'une importance cruciale, elle lui permet d'agir et de réagir aux mutations accélérées de ce nouvel environnement afin d'échapper aux menaces qui font obstacles à ses opportunités.

Chapitre II : Les politiques industrielles : Un impératif pour la compétitivité des entreprises

Cette nouvelle dynamique du marché international offre aux entreprises des pays en développement l'opportunité d'intégration des espaces économiques développés, à condition que leurs politiques industrielles soient adaptées. Ce chapitre est consacré à l'étude de l'évolution de l'entreprise algérienne passant d'un système centralisé et protectionniste à une économie de marché. Cette transition nécessite une mise en œuvre de nouvelles politiques industrielles adaptées, organisées autour d'objectifs et de moyens à long terme, permettant ainsi l'amélioration de la compétitivité des entreprises afin qu'elles puissent affronter la concurrence des produits importés.

Chapitre III: Les dispositifs de mise à niveau et leur évaluation.

La mise à niveau devrait permettre l'amélioration de la compétitivité et l'intégration de l'entreprise dans le processus de relance des activités industrielles et leur développement. Dans ce chapitre, nous allons étudier les différents dispositifs de mise à niveau et essayer de faire une évaluation physique et financière des deux principaux programmes, en l'occurrence, Le programme de mise à niveau piloté par le ministère de l'industrie et de la restructuration, que nous allons évaluer et analyser ses insuffisances et ses disfonctionnements qui ont amené les pouvoirs publics à mettre en œuvre une nouvelle politique de mise à niveau pour la période 2010-2014. Quant au programme de mise à niveau piloté par l'ED/PME, son étude nous permettra d'évaluer la contribution de l'Union Européenne dans les programmes de mise à niveau des entreprises privées et l'impact macro économique et sectoriel du démantèlement tarifaire, depuis la signature des accords d'association.

Chapitre IV : Etude de cas : La filière Bois / Ameublement

La filière d'activité « Ameublement Mobilier Domestique » relevant du secteur public est constituée de trois entreprises, toutes anciennement ex-unités de l'ENATB et filiales du holding public, transférées au groupe « Wood Manufacture ». L'activité de la filière recouvre la fabrication du mobilier domestique dans toute sa composante et sa diversité : Ameublement moderne, traditionnel et de style en bois d'origine diverses. La position de quasi monopole de l'ex-entreprise mère ENATB lui a conféré, sur le marché algérien, une position importante en terme d'expérience et de savoir –faire, sans toutefois, que cette expérience et ce savoir –faire ne soient valorisés par une démarche de création et d'innovation en termes de gammes et de rapport qualité/ prix des produits, mis aujourd'hui sur le marché, par rapport aux produits importés. Avec l'ouverture du marché national, la filière doit répondre à l'impératif de compétitivité en termes de diversifications de gammes, de qualité, de design et de fonctionnalité des produits afin de faire face à la concurrence des produits importés et particulièrement ceux importés d'Asie .

L'étude est constituée de deux parties, la première est consacrée au diagnostic multicritère qui nous permet de relever les forces et les faiblesses des filiales et la deuxième porte sur les stratégies possibles à mettre en œuvre et certaines pistes d'actions visant à améliorer leur compétitivité. Cette filière est, aujourd'hui, soumise à une double contrainte, en amont celle des approvisionnements en matières premières et en aval celle des importations de meubles. L'ouverture du marché et le démantèlement tarifaire, qui a amplifié les importations, menacent la survie de ces filiales. Si une mise à niveau complète et multiforme n'est pas engagée sur le long terme, dans une démarche stratégique globale, afin les aider à améliorer leur compétitive, à rehausser leur performance et à construire des avantages compétitifs durables, elles seront dans l'incapacité de résister à la concurrence.

Chapitre I

LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE DANS LE CADRE DE LA MONDIALISATION

INTRODUCTION

La libéralisation des marchés et la mobilité des facteurs de production sont à l'origine de l'expansion internationale des entreprises. La mondialisation des activités industrielles se traduit par des alliances commerciales ou stratégiques pour produire, s'approvisionner et commercialiser. Cette mondialisation, pour certaines entreprises, ouvre de nouveaux débouchés d'expansion et de croissance vers l'extérieur. Pour d'autres, la mondialisation qui s'impose de l'extérieur crée des défis à relever du point de vue de la compétitivité et apporte des menaces.

La mondialisation influe différemment sur les entreprises. Certaines parviennent à soutenir la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux et la mondialisation leur est favorable, d'autres n'arrivent pas à s'adapter et se trouvent en péril sous l'effet des contraintes et des pressions de l'ouverture économique. Ces entreprises ne pourront pas survivre si elles n'améliorent pas leur compétitivité et leur pratique de gestion. Mais l'espoir de relever ce défi est raisonnable pour toutes les entreprises qui auront su, mieux que les autres, s'adapter et être claires dans leur comportement stratégique.

Les préalables sont la compréhension de l'environnement qui consiste à maîtriser le jeu des acteurs et à comprendre la variation probable des variables explicatives du métabolisme des secteurs économiques. L'intégration, dans une lutte concurrentielle, exige la détermination et la formulation d'une stratégie et sa mise en œuvre, ce qui permettra à l'entreprise l'allocation des ressources, la détermination des structures organisationnelles et l'adaptation à son environnement. Cette adaptation nécessite aussi la prise en compte de la culture de l'entreprise qui représente le comportement humain de l'ensemble du personnel et de l'encadrement. Pour faire face aux perpétuels changements, les entreprises vont devoir adopter de nouvelles approches pour mener leurs réflexions stratégiques et être pertinentes dans le temps afin de saisir et interpréter les paramètres évolutifs de l'environnement. La rapidité et l'accélération du changement influe sensiblement sur la logique de la survie des entreprises.

La mondialisation des marchés, l'internationalisation de la concurrence, la maturation des consommateurs, l'hyper-segmentation des marchés et le développement accéléré des innovations, sont des référentiels à prendre en compte dans les stratégies de l'entreprise si elle veut être compétitive. La complexité et l'incertitude dans l'environnement, l'introduction de nouvelles variables et leur impact, rendent nécessaire, pour les entreprises, la maîtrise d'une démarche assurant une meilleure allocation des ressources stratégiques pour réagir face aux événements porteurs d'opportunités ou de menaces. Cette démarche doit s'appuyer sur certains outils d'aide à la décision que nous allons développer dans ce chapitre. Mais avant le développement des différents modèles et outils, nous allons essayer d'expliquer le phénomène de la mondialisation, les causes de son accélération et l'environnement économique international.

SECTION 1. La mondialisation et l'environnement économique international

1.1 La mondialisation économique

L'internationalisation économique est un phénomène multidimensionnel qui affecte les courants et la structure des échanges commerciaux de l'investissement direct étranger, le processus de production de biens et services, l'organisation et les stratégies développées par l'entreprise.

La première configuration de la mondialisation avait pour dimension dominante les échanges de biens et services, cette configuration s'est élargit aux fonctions de production tout en faisant du fait financier son premier plan. La globalisation a entraîné d'abord une expansion rapide du commerce international. Les exportations se sont accru plus vite que la production mondiale, pour la période 1995-2003, le taux de croissance des échanges était de 5% contre 3% pour la production mondiale. Les flux commerciaux des pays sud-sud se sont développés grâce au redéploiement du système productif et au développement de politique de substitution d'exportation en adaptant leurs structures à l'environnement international.

1.1.1 Définition du concept « mondialisation »

La mondialisation économique désigne l'accélération, à l'échelle mondiale, des échanges de biens et de services grâce à la levée des barrières douanières dans le cadre du GATT puis de l'OMC depuis 1995 et par le développement des moyens de transport et de communication. La mondialisation est souvent prise comme synonyme du concept de globalisation, d'internationalisation et de transnationalisation. Le concept d'internationalisation traduit la croissance des échanges commerciaux entre les entités nationales sous leur autorité (moyens monétaires, impôts et taxes, normes), quant à la transnationalisation, elle traduit le transfert d'une économie à l'autre et dans le cadre des délocalisations, les entreprises établissent des filiales à l'étranger.

L'internationalisation et la transnationalisation ne provoquent pas d'énormes incertitudes car à la base, on trouve un seul innovateur, alors que la mondialisation est caractérisée par de multiples méthodes d'innovation, d'où l'incertitude croissante.

La distinction entre les concepts globalisation et mondialisation est parfois difficile. Globalisation est un concept utilisé dans les publications anglaises, alors que mondialisation est utilisé par les auteurs français. Cependant, les traductions en français ne respectent pas nécessairement la stricte équivalence entre globalisation et mondialisation. L'expression anglaise a un contenu beaucoup plus étroit. Le terme globalisation signifie plus précisément l'internalisation du système productif (Tanaka et Vichery, 1943). Comme l'internalisation est un phénomène ancien, selon certain auteurs, ce concept serait trop limité car il ne renvoie qu'à l'intention géographique des activités économiques, alors que la globalisation est un phénomène beaucoup plus récent, une forme plus avancée et plus complexe d'internationalisation qui implique un certain degré d'intégration fonctionnelle entre des activités économiques disposées à l'échelle internationale (De Vet, 1993).

Patrick Joffre (1994) distingue entre le « processus d'ouverture internationale » qui renvoie au commerce international et aux investissements directs étrangers (IDE), qui repose sur un avantage concurrentiel lié à une position concurrentielle initiale et le « processus de mondialisation ou globalisation de l'entreprise », dans lequel l'avantage concurrentiel réside dans la rationalisation et l'intégration mondiale du réseau constitué de filiales connectées entre elles.

L'idée de la mondialisation a été promue par K. Ohmae, en exposant sa vision de l'économie mondiale et les conseils en matière de stratégie qui en découlent. Pour K.Ohmae (1985), la stratégie mondiale doit prendre en considération les trois pôles de la « Triade », les Etats Unis, le Japon et l'Europe. Porter, quant à lui, a une approche de la globalisation qui est fondée sur la nature des stratégies des firmes, il donne la définition d'un secteur global dans lequel « la position concurrentielle d'une firme dans un pays est significativement affectée par sa position dans d'autres pays et vice versa » (Porter, 1986). Quelques années après, Porter (1990) souligne l'originalité de la globalisation par rapport aux formes antérieures : « Dans le cadre d'une stratégie globale, une firme vend son produit dans beaucoup de pays et utilise une approche intégrée à l'échelle mondiale pour le faire. Le fait d'être simplement une multinationale n'implique pas une stratégie globale si la multinationale a des filiales qui opèrent indépendamment dans chaque nation». Il précise que dans la concurrence globale, les firmes cherchent à avoir un plus grand avantage concurrentiel grâce à leur internationalisation et à une localisation des activités dans une perspective globale avec une coordination active entre elles.

Pour Robert Reich (1991), la disparition des économies nationales résulte des réalités de l'économie mondiale qui est en train d'émerger. Pour l'auteur, presque tous les facteurs de production (l'argent, la technologie, les usines, les équipements …) se déplacent sans efforts à travers les frontières, l'idée même d'une économie nationale a perdu son sens.

Pour Michel Rainelli (1999), la mondialisation repose sur trois éléments :

- Le développement considérable des échanges internationaux et des IDE qui repose sur la libéralisation croissante de ces flux.
- L'existence des filiales de production qui entretiennent entre elles des relations étroites d'échange de biens et de services.
- La permanence du cadre national qui se manifeste par l'existence de caractéristiques différentes des nations, contrairement aux analyses qui assimilent une économie mondialisée à une convergence des nations.

Stratégor (2004), quant à lui, ne fait pas la distinction entre les concepts de globalisation et mondialisation, « La globalisation ou la mondialisation est un processus dont le rouage principal est le développement des échanges internationaux et qui tend à accroître l'interdépendance économique entre les pays et les régions et provoque une très grande intégration des économies et des sociétés au plan mondial ». Le développement porte sur les échanges commerciaux, les flux d'investissements et les flux financiers.

Avec la mondialisation, les multinationales sont des principaux agents actifs, mais les PME peuvent, aussi, profiter des opportunités même si elles subissent les aléas de la globalisation. Certaines entreprises, comme les entreprises algériennes, ont une attitude passive, elles subissent la mondialisation comme une contrainte qui affecte leur position stratégique, acquise sur un marché domestique, autrefois protecteur. D'autres ont une attitude proactive sur un marché et une concurrence mondialisée en se spécialisant pour dominer un segment et reconfigurer leurs activités afin de tirer profit des opportunités de la globalisation, c'est le cas des entreprises des pays émergents.

Cet environnement incertain oblige les entreprises à avoir de grandes capacités d'adaptation et à mettre en place des stratégies de coopération de plusieurs innovateurs et opérateurs pour contrecarrer cette compétition multidimensionnelle, que ce soit la rapidité de production, la qualité, les prix, les livraisons, etc.…
Aujourd'hui, les entreprises compétitives privilégient l'intégration à l'échelle mondiale et s'appuient sur une optimisation mondiale des ressources.

1.1.2 Les causes de la mondialisation économique

Après le système protectionniste qui a caractérisé les économies, les forces du marché se sont mises en place et le processus de libéralisation s'est accentué avec le GATT, devenu organisation mondiale du commerce. L'élargissement du mouvement de libéralisation s'est accentué par des privatisations des monopoles publics accentuant ainsi la compétitivité des entreprises et des pays.

Aujourd'hui, le rôle de l'Etat dans l'activité économique est réduit et cède la place aux mécanismes du marché avec l'intensification des échanges et la concurrence qui s'est accrue après l'insertion des pays émergents dans l'économie mondiale et le développement de la technologie. L'innovation technologique nécessite d'importants capitaux et investissements que l'entreprise seule ne pourrait pas supporter, ce qui l'oblige à s'associer à des partenaires nationaux et/ou étrangers pour accéder aux nouvelles innovations, réduire les risques y afférents et pénétrer le marché mondial. Pour acquérir des technologies, du savoir faire et réaliser des économies d'échelle, l'entreprise se trouve contrainte de procéder aux alliances stratégiques lui permettant d'être sur les marchés étrangers et faire face à la concurrence mondiale. Le rythme rapide des innovations et de la technologie, l'internationalisation de plus en plus accentuée des activités économiques et la spécialisation des nations ont façonné l'économie mondiale.

La mutation technologique et l'innovation sont à l'origine de la mondialisation, ce qui a entraîné la réorientation des politiques industrielles de l'ensemble des nations en procédant à la mise en place des stratégies fondées sur, non seulement, l'accumulation du capital physique, notamment technologique, mais aussi du capital connaissance et savoir -faire.
Le système technologique qui est l'interdépendance et la cohérence de toutes les technologies concerne les produits, les procédés, les techniques organisationnelles et

managériales et permet de grandes opportunités de profit. La technologie s'impose aujourd'hui, comme norme à toutes les activités économiques permettant ainsi l'intégration et la flexibilité de la production. La mutation technologique réside dans le passage de l'économie basée sur les techniques et la mécanique à l'économie du savoir, c'est « l'intellectualisation ». « L'intellectualisation » de la production dénote l'incorporation croissante du « mental » dans les moyens de production, sous forme de programmes, de règles et de schémas de conduites intégrés dans les machines, c'est l'industrialisation du savoir (Guilhon1993)

La contrainte technologique qui était la conception des machines pour transformer la matière n'est plus la même aujourd'hui. La contrainte est de concevoir et de maîtriser des dispositifs de transformation organisés par des flux d'information. La technologie contemporaine exige la maîtrise de la complexité des relations dynamiques entre les systèmes, organismes et leur environnement, c'est ce qu'on appelle l'intégration de la production. (Aït El Hadj, 1989).

Un autre facteur à l'origine de la mondialisation est la flexibilité. La logique de la production de masse est aujourd'hui remplacée par la production flexible. La mutation d'un système de flexibilité statique qui se traduit par l'extension des capacités de production à une flexibilité dynamique, exigeant la capacité d'adaptation à un environnement incertain, constitue une des principales causes de la mondialisation.
Toutes ces mutations conjuguées à la crise du principe des économies d'échelle et au déclin de la productivité ont fait accélérer la mondialisation.

1.1.3 Les forces d'accélération de la globalisation

Les facteurs de globalisation sont multiples tant d'ordre politique, économique, technologique que sociologique, mais les facteurs dont le rôle est prépondérant sont le libre échange et les politiques publiques, l'évolution des marchés et de la demande, les facteurs de coûts et l'internationalisation de la concurrence.

1.1.3.1 Le libre échange et les politiques publiques

Depuis la seconde guerre mondiale, la croissance des échanges commerciaux n'a pas cessé. L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) créée en 1995 couvre tant les biens que les services et dispose d'une capacité juridique d'arbitrage des conflits commerciaux internationaux. L'OMC oblige l'ouverture des marchés aux investisseurs étrangers, impose l'égalité dans le traitement des firmes locales et des firmes étrangères et empêche la protection de l'industrie nationale contre les importations étrangères. Le poids de cette organisation s'est renforcé avec l'entrée de l'Inde en 1995 et de la Chine en 2002. Cette libéralisation des échanges au plan mondial s'est effectuée parallèlement avec les accords régionaux de libre échange. En 1991, il y'a eu la création du Mercosul (en Amérique Latine) qui associe le Brésil, l'Argentine, le Paraguay et l'Uruguay et en 1994, au nord américain, la création de (NAFTA) qui regroupe le Canada, les Etats-Unis et le Mexique

En Asie, L'Asean Gree Trade Association (Asean : Association of Southeast Asian Nations), créée en 1992 associe l'Indonésie, la Malaisie, Singapour, Thaïlande, Brunei, Vietnam Laos, Myanmar et le Cambodge.
En 2004, les pays du sud asiatique, Pakistan, Inde, Sri Lanka, Bangladesh, Népal, Bhutan et Maldives ont crée la (SAFTA) (Saouth Asia Free Trade Agreement).

La coopération européenne est aussi active, l'union européenne s'élargit à vingt sept Etats avec un marché de prés de 700 millions d'habitants avec une monnaie unique et un même projet de politique économique. Pour élargir sa zone de libre échange, l'Europe procède aux accords d'association avec les pays de la rive méditerranéenne, ce qui contribue à l'accélération des échanges et aux opportunités d'investissements.

1.1.3.2 L'évolution de la demande et des marchés

La standardisation de la demande provient d'une convergence relative des besoins et des attentes des consommateurs, ce qui a permis aux grandes entreprises de standardiser leur offre, unifier leur gamme de produit au plan mondial et de réaliser ainsi des économies d'échelles. L'évolution technologique a contribué à cette standardisation par la diffusion des nouvelles technologies et la convergence de la plus part des industries vers les standards en normes techniques universels.

En fait, la demande internationale est à la fois homogène mais apparaît plus segmentée, afin de s'adapter aux spécificités locales. Les grandes entreprises utilisent les marques globales ou marques locales assez différenciées en termes de qualité, de prix et d'image afin de répondre aux attentes des consommateurs des pays émergents ou des pays de l'Europe de l'est qui différent de ceux des pays développés, c'est le cas de Renault qui a développé en 2004, en Europe centrale, un modèle à bas prix (Logan qui se vendait à 5 000 euros dans les pays en développement).

En plus de la standardisation de la demande, la croissance des flux internationaux de capitaux a été très importante. La facilité et la rapidité des transactions expliquent la force des mouvements spéculatifs et l'origine des crises financières. La mondialisation financière s'est faite d'une manière spectaculaire de 1975 à 1995. Les montants des transactions internationales sur titres passent de 5% à 135% pour les Etats-Unis, 169% pour l'Allemagne et 180% pour la France (Strategor, 2004).

1.1.3.3 Les facteurs de coûts

Un facteur de coût puissant de la globalisation est la recherche de l'économie d'échelle en allant chercher, en dehors de leur marché domestique et régional, des potentiels nouveaux de croissance. Les industries réorganisent leurs outils de production sur une base internationale, en s'orientant vers les pays à forte croissance en prenant en considération les coûts de transport, la qualité et le prix de revient de la main d'œuvre locale. C'est le cas des entreprises automobiles françaises qui se délocalisent vers

l'Europe de l'est et les entreprises japonaises vers la Chine et d'autres pays asiatiques émergents.

1.1.3.4 Les facteurs concurrentiels

L'intensité concurrentielle est à la fois une cause et une conséquence de la globalisation. La dynamique de la concurrence abolit progressivement la frontière nationale et la globalisation fait disparaître les marchés protégés.
Malgré la puissance des forces de globalisation économiques, financières et technologiques, elle ne couvre pas toutes les dimensions d'une société, telles les dimensions politiques, sociales ou culturelles. Dans les pays développés ou en voie de développement, une tentative de protection des économies nationales émerge pour protéger les secteurs économiques fragiles, les industries naissantes ou les secteurs particulièrement importants afin de préserver les emplois.

Si la Chine s'est servie de son adhésion à l'OMC pour moderniser et transformer son industrie nationale, elle préfère consolider son intégration régionale avant de se lancer dans une confrontation commerciale avec les pays développés.
Sur le plan social, les conséquences de la mondialisation, pour certaines régions non compétitives, ont été désastreuses (destruction des industries, des emplois, baisse du pouvoir d'achat, etc.…), d'où la récurrence du thème de l'antimondialisation. Ce thème qu'on trouve même dans les pays les plus compétitifs comme les Etats-Unis.

1.2 Les étapes de la mondialisation

La mondialisation contemporaine est apparue en trois étapes :

1.2.1 L'internationalisation des flux commerciaux et financiers

La mondialisation s'est accentuée suite au développement du commerce international sous l'effet :

- d'une expansion des moyens de transports ;
- de mise en place d'outils monétaires et financiers ;
- d'une diversification de produits et services ;
- d'accélération des innovations ;
- d'un développement des modes et moyens de communication ;
- des accords internationaux de libre échange multilatéraux et bilatéraux.

En parallèle d'une libéralisation des échanges, le développement des marchés financiers, avec un système de financement des opérations du commerce et des investissements au niveau international a intensifié l'implantation des entreprises à l'international.

1.2.2 L'implantation à l'international

L'amélioration du niveau de vie à créé une grande demande, ce qui a incité les entreprises à s'implanter à l'international pour distribuer leurs biens et services dans

tous les pays et assurer la croissance de leur chiffre d'affaires et réaliser des économies d'échelle. L'objectif de cette implantation est double :

- Produire chaque élément dans le pays où les conditions sont les plus favorables, ce qui accentue le développement des flux intergroupes et la spécialisation dans des activités en fonction de l'avantage compétitif local.
- Accéder avec facilité aux matières premières.

1.2.3 Le développement de l'économie de la connaissance

La saturation de l'économie de type industriel, dans les économies industrialisées, a fait que les entreprises se sont retournées vers l'économie de la connaissance et le développement du commerce électronique.

La globalisation de l'économie, résultat de l'internationalisation des flux économiques et financiers, est illustrée par les firmes transnationales ou multinationales qui marquent aujourd'hui, une nouvelle étape dans l'histoire du capitalisme.

Avec la nouvelle ère économique, l'entreprise doit intégrer dans son approche stratégique des paramètres nouveaux, comme la mondialisation en tant que système d'organisation de l'économie. L'internationalisation de la concurrence inscrit l'entreprise dans une dynamique caractérisée par une logique de rapports de force mais encadrée par des institutions internationales.

1.3 L'environnement économique et ses institutions

La mondialisation encadrée par les instances internationales, le FMI, l'OMC, basée sur trois libertés, la liberté de circulation de capitaux, la liberté de circulation des biens et des services et la libre circulation de la force de travail, a induit la mise en place d'un cadre légal transnational d'échange et d'accumulation. Ce cadre constitue un ensemble de règles, généralement, instituées dans un contexte d'accords multilatéraux entre nations, traduisant ainsi un changement de rapport de force au sein de l'économie mondiale. Dans ce contexte organisé et institutionnalisé, le défit pour les pays en développement, dont les entreprises sont soumises à une concurrence externe intense, est de pouvoir se transformer et se doter de capacités technologiques leur permettant de tirer avantage de cet immense potentiel de croissance industriel qu'offre le processus de mondialisation. Mais l'environnement économique actuel est caractérisé par plusieurs bouleversements, aussi bien au niveau des systèmes politiques qu'économiques, auxquels l'entreprise doit s'adapter.

1.3.1 Les systèmes politico-économiques

Des changements importants sont intervenus dans les systèmes politiques. Ces vingt dernières années, certains pays du continent américain sont retournés à la démocratie, les pays de l'Europe de l'est ont opté pour l'économie de marché et certains pays africains, comme l'Algérie, sont passés du système socialiste à l'économie de marché. Les systèmes politiques sont généralement soumis aux pressions du commerce international et à la tendance de la globalisation de la concurrence et du marché.

Les économies de marchés sont caractérisées par la propriété privée et les grandes compagnies qui essayent de conserver leurs parts de marché en offrant des produits de meilleure qualité à un prix compétitif. Mais certaines économies combinent les lois de

marché et la planification. Ce système permet le soutien des secteurs fragiles et des industries naissantes et subventionne les produits de premières nécessité, c'est le cas de l'Algérie.

1.3.2 Les institutions internationales

Le système monétaire international est l'ensemble des mécanismes et des institutions, en l'occurrence la banque mondiale et le fonds monétaire international.

- **Le fonds monétaire international (FMI)**

Le FMI est une organisation multi-gouvernementale créée dans le cadre d'accords de Bretton Woods en 1944, afin de promouvoir la stabilité des taux de change et pour faciliter les flux de devises. Ces accords ont donné naissance à la banque mondiale dont l'objectif est le financement des projets d'investissement à faible taux.

Le FMI avait comme objectif de :

- Favoriser l'équilibre et la croissance du commerce international dans le but de garantir la stabilité des monnaies ;
- Promouvoir la stabilité des monnaies ;
- Mettre à la disposition des pays membres les ressources financières par le droit des tirages spéciaux (DTS).

Les pays membres du FMI négocient entre eux des accords d'échanges monétaires et l'harmonie économique relève de la responsabilité de cette institution.

- **Les banques régionales**

Certains pays industrialisés comme les Etats Unis, l'Allemagne et la France investissent dans les pays en développement en leur octroyant des crédits, c'est le cas de la banque européenne pour la reconstruction et de développement (BERD) dont l'objectif est de faire des prêts publics et privés et promouvoir la démocratie et la libre entreprise, ainsi que la banque Africaine de développement qui finance les projets de développement en Afrique.

- **Le GATT et l'organisation mondiale du commerce (OMC)**

Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la concurrence internationale n'a cessé de devenir de plus en plus libre dans toutes ses dimensions. En effet, la libéralisation des échanges internationaux s'est effectuée sous l'égide du GATT (General Agreement of Tarifs and Trade) auquel l'OMC a succédé en 1994. Depuis les années 80, les restrictions aux mouvements internationaux des capitaux financiers et productifs ont commencé à disparaître. L'abaissement de barrières douanières et de restrictions diverses se concrétisent par la création du GATT, en 1947, qui devient en 1994, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Le GATT avait comme objectif d'amener les pays signataires à se consentir des concessions tarifaires et à alléger les mesures visant à freiner les échanges internationaux. Entre 1947 et 1961, l'objectif essentiel de négociation était la diminution des droits de douanes. Les négociations durant cette période ont permis de réduire substantiellement les tarifs douaniers moyens des pays industrialisés. En 1961, les droits qui étaient de 40% ont été divisés par trois.

A partir de 1964, les négociations ont plus concerné la disparition des barrières non tarifaires au commerce international. Ces barrières deviennent un instrument utilisé par des nations qui souhaitent protéger leurs économies.
Les négociations ont eu des résultats probants pour les droits de douanes, en 1967, la moyenne des droits de douanes sur les produits industriels s'est établie à 8% pour la CEE et à 13,4% pour les Etats unis. Quant aux barrières non tarifaires, un seul accord est négocié sur les pratiques anti-dumping.

En 1973, les négociations s'ouvrent à Tokyo avec 99 nations, soit le double des participants au cycle Kennedy (1964-1967) dont un nombre de pays en développement. Les négociations ont été poursuivies pour la réduction des droits de douane et les barrières non tarifaires avec une réflexion sur l'organisation des relations commerciales. Le cycle est marqué par des affrontements entre les trois pôles, Etats Unis, CEE et le Japon dont les échanges mondiaux ont doublé par rapport à 1961.
Le cycle de négociation a eu comme résultat une nouvelle baisse des droits de douane, les droits moyens pondérés sur les produits industriels passent de 7.2% à 4.9%, cependant, certains produits comme l'automobile, le textile sont restés en marge de cette baisse. Pour les barrières non tarifaires, des accords particuliers ont été ratifiés par, seulement, une partie des contractants. C'est ainsi qu'en 1979, la concurrence devient de plus en plus libre et les droits de douanes ne font plus obstacles aux échanges internationaux, surtout les produits industriels.

Le cycle de négociation qui s'ouvre à l'Uruguay a duré de Septembre 1986 au 15 Décembre 1993, la ratification officielle par 177 nations s'est faite le 15 Avril à Marrakech. Ce cycle a permis une nouvelle diminution généralisée des droits de douane, d'environ 40% pour les produits industriels et les restrictions aux échanges des produits textiles et des vêtements vont disparaître progressivement sur 10 ans. En plus des restrictions des droits de douane, d'autres avancées ont été réalisées, la première est celle des « mesures concernant les investissements et liées aux commerces ».
Ces mesures sont prises par les pouvoirs publics afin de limiter les effets négatifs éventuels des implantations des firmes étrangères. Plusieurs réglementations ont été utilisées comme les règles des contenus locaux qui imposent aux firmes étrangères l'usage d'un pourcentage minimum des composants d'origine locale ou la règle d'équilibrage du commerce extérieur qui imposent une couverture des importations de la firme par des exportations. Ces mesures sont une forme de protectionnisme à l'égard des investissements étrangers.

Un autre accord négocié est celui des aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC), afin de protéger la propriété intellectuelle et mettre fin à la concurrence déloyale à l'encontre des firmes détentrices des marques ou brevets. Un autre accord concerne les services que le GATT avait exclus des échanges internationaux. L'objectif est de construire un cadre multilatéral de règles permettant l'expansion et la libéralisation du commerce des services, c'est ainsi

que ce cycle de l'Uruguay, conclu par l'accord de Marrakech, représente un nouveau progrès dans la libéralisation des échanges. Une nouvelle organisation mondiale du commerce (OMC) est créée avec des règles permettant de rendre effectifs les engagements des nations, mais malgré les institutions internationales, les contraintes et les risques existent toujours pour les entreprises qui s'internationalisent.

1.4 Contraintes et risques pour les entreprises internationales

Une entreprise qui s'internationalise doit forcement prendre en compte un certain nombre de contraintes liées aux facteurs d'éloignement géographique dont les principaux sont :

- **Le risque politique**: L'instabilité et l'incertitude dans certaines régions du monde imposent à l'entreprise de prendre en compte ce risque politique. Certains économistes définissent ce risque politique comme résultante de certaines actions de gouvernements nationaux qui interviennent dans la transaction commerciale, changeant les termes des accords, ou confisquent les propriétés commerciales privées. D'autres le définissent en termes d'évènements liés soit à des actes politiques, soit à des contraintes imposées par le gouvernement à une compagnie. En général, le risque politique se traduit par l'instabilité, la violence, l'expropriation, les taxes discriminatoires et la concurrence du secteur public et autres.

- **Le risque pays**: L'évaluation de ce risque est un outil majeur dans l'élaboration des projets d'investissement internationaux.

L'approche du risque pays combine le risque politique et le risque financier. Les paramètres financiers consistent à évaluer la capacité de l'Etat ou d'une entreprise publique à honorer ses engagements en devises, en d'autres termes, évaluer la solvabilité d'un pays sur les marchés financiers internationaux.

Après les crises financières, les instruments de mesure du risque pays ne doivent pas se limiter aux indicateurs macro-économiques mais intégrer les indicateurs micro-économiques.

- **Le risque d'affaires et risque global** : Une entreprise qui investit, dans un pays étranger, est confrontée aux problèmes directement liés à son projet d'investissement, elle doit donc adapter l'approche risque projet qui, en plus des facteurs d'ordre politique ou macro-économique, elle doit agir dans une perspective plus globale et intégrée. Le risque global pour un investisseur sur un marché étranger comprend un ensemble d'obstacles liés aux facteurs socio-économiques ou géostratégiques propres aux pays ou à la région en question, au secteur d'activité et enfin au niveau opérationnel. Le risque global n'est pas universel, il est propre à chaque projet et entreprise. Ce caractère de non universalité du risque d'affaires implique la prise en compte d'un élément subjectif lié à la personne intrinsèque du « preneur de risque » dans l'évaluation du niveau de risque d'un projet.

- **Les barrières tarifaires et non tarifaires** : Les pays en développement ont des économies fragiles, d'où la nécessité de certaines mesures protectionnistes comme des

barrières tarifaires ou non tarifaires, ce qui débouche généralement sur des pôles régionaux constitués à base d'accords commerciaux.

- **Les barrières tarifaires** : La plus importante barrière tarifaire est le droit de douane ad valorem, c'est-à-dire en proportion de la valeur du bien matérialisé par le prix. Sur certains produits, les quotas sont pris en considération (l'union européenne a fixé la part du marché des automobiles japonaises importées à 10% du marché total).

- **Les barrières non tarifaires** : Elles se traduisent par des lois, des réglementations et des procédures bureaucratiques retardant la commercialisation des biens étrangers, en plus des standards de qualité imposés aux produits importés et le contrôle des investissements étrangers. Ces barrières sont généralement utilisées pour protéger les industries locales, préserver l'emploi et améliorer la balance des paiements, surtout dans les pays en développement. Aujourd'hui, la formation des blocs commerciaux constitue une barrière importante.

- **La formation des blocs commerciaux** : Plusieurs pays veulent entrer dans un processus d'intégration économique en adhérant à un bloc commercial régit par une réglementation transnationale, c'est le cas de l'union européenne qui a créé un espace de libre échange, une politique agricole commune et une union douanière.

1.5 La dynamique de la concurrence internationale

La standardisation et l'homogénéité du produit ou service, l'importance des économies d'échelles, l'internationalisation des sources d'approvisionnement, les faiblesses des coûts de transport et le niveau élevé de dépense de recherche et développement expliquent le caractère global d'une industrie.
Dans les années 60-70, seulement quelques industries étaient qualifiées de globales car leurs produits étaient standardisés (industrie pétrolière, pharmaceutique), pour d'autres, la concurrence s'exerçait sur les marchés domestiques des pays industrialisés.

Les industries pouvaient tirer leur avantage concurrentiel d'un marché national. En fait, c'est le jeu concurrentiel qui est le facteur déterminant de globalisation de l'industrie (Stategor, 2004). Si la concurrence dans chaque pays est relativement indépendante de la concurrence dans les autres pays, l'industrie est multidomestique, mais si la concurrence dans un pays est fortement affectée par la position concurrentielle au plan mondial, l'industrie est globale. L'avantage concurrentiel dépend alors, des économies d'échelle et des économies liées à l'intégration des activités d'un pays à l'autre. Dans l'industrie globale, si les entreprises n'arrivent pas à être compétitives sur le marché mondial, elles n'auront pas la possibilité de survivre localement. Plusieurs raisons peuvent amener l'entreprise à s'internationaliser. Les principales sont :

- La conquête de nouveaux marchés, quand le marché domestique devient étroit ou arrive à maturité.
- L'amélioration de la compétitivité en réduisant les coûts et réaliser les économies d'échelle.
- La répartition du risque dans les pays qui ont des cycles économiques différents, ce qui permet à l'entreprise d'avoir un portefeuille d'activités géopolitiquement mieux réparti en termes de cycle économique, taux de croissance et de risque.
- La décision d'être sur les marchés mondiaux comme les concurrents et ne pas être relégué au rôle de « joueur local ».

Le processus d'internationalisation a un impact sur l'avantage concurrentiel, il affecte le positionnement stratégique, les compétences et les ressources de l'entreprise, mais les avantages de l'internationalisation (coûts, main d'œuvre, ressources) ne sont pas nécessairement durables. Ces mêmes avantages sont accessibles aux concurrents et diminuent au fur et à mesure le rattrapage (l'écart) économique des pays concernés.
L'internationalisation est donc un processus continu par lequel l'entreprise doit affiner son positionnement stratégique concurrentiel et développer son portefeuille de compétences et opter pour des stratégies, d'où la nécessité d'une analyse stratégique.

SECTION 2. L'analyse stratégique : Une nécessité pour faire face à la concurrence

Depuis les années 50, les modèles d'analyse stratégique ont beaucoup évolué, le premier modèle ayant pris en compte l'analyse du comportement stratégique de l'entreprise et de son environnement est le « SWOT » (Strenghts-Weakness-Opportunities-Threats) basé sur l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise confrontées aux menaces et aux opportunités de son environnement. A partir des années 60, d'autres modèles sont apparus tels le modèle de Boston Consulting Group (BCG) ; d'Arthur D Little (ADL) et la méthode de McKinsey. Durant des décennies, l'approche stratégique consistait à réfléchir comment produire et maximiser les profits par rapport aux concurrents et comment avoir une position avantageuse sur le marché.

Avec la nouvelle ère économique, l'approche stratégique repose sur une vision plus large, elle exige la participation et la contribution de toutes les structures de l'entreprise. Ainsi, la mise en œuvre d'une stratégie résulte d'un processus participatif englobant les dirigeants, les actionnaires, le personnel, les clients et les fournisseurs. C'est cette coordination qui permettra à l'entreprise de saisir les opportunités offertes.
Dans la conception contemporaine de la stratégie, l'entreprise doit intégrer dans sa conduite générale, des paramètres nouveaux comme la mondialisation, en tant que système d'organisation de l'économie, l'internationalisation de la concurrence, la maturité des consommateurs et le développement des moyens de communication et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Les entreprises

vont devoir comprendre la logique de «la nouvelle économie» et d'avoir à leur disposition une méthodologie leur permettant de gérer la réflexion à partir des données nombreuses et même parfois contradictoires.

2.1 Préalables à l'analyse stratégique

2.1.1 Le concept de la stratégie et l'avantage concurrentiel

La stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de force d'où la nécessité de déterminer clairement les facteurs qui influent ces rapports et les analyser afin de déterminer les possibilités permettant à l'entreprise de profiter de ses forces.
Certains principes sont préalables à toute construction stratégique de l'entreprise, comme la connaissance de ses concurrents, comprendre la stratégie de l'adversaire pour s'attaquer non à l'adversaire mais à sa stratégie (S, ZU), apprendre à lire le jeu des concurrents et avoir une vision géopolitique de l'économie. Avec la mondialisation, l'entreprise doit apprendre à vivre avec l'incertitude comme règle. La mondialisation des marchés avec leur hyper-segmentation due à une dé-massification de la consommation, un consommateur de plus en plus exigent, un développement accéléré des nouvelles technologies et l'obsolescence rapide des produits ont conduit à la perte de compétitivité des entreprises.

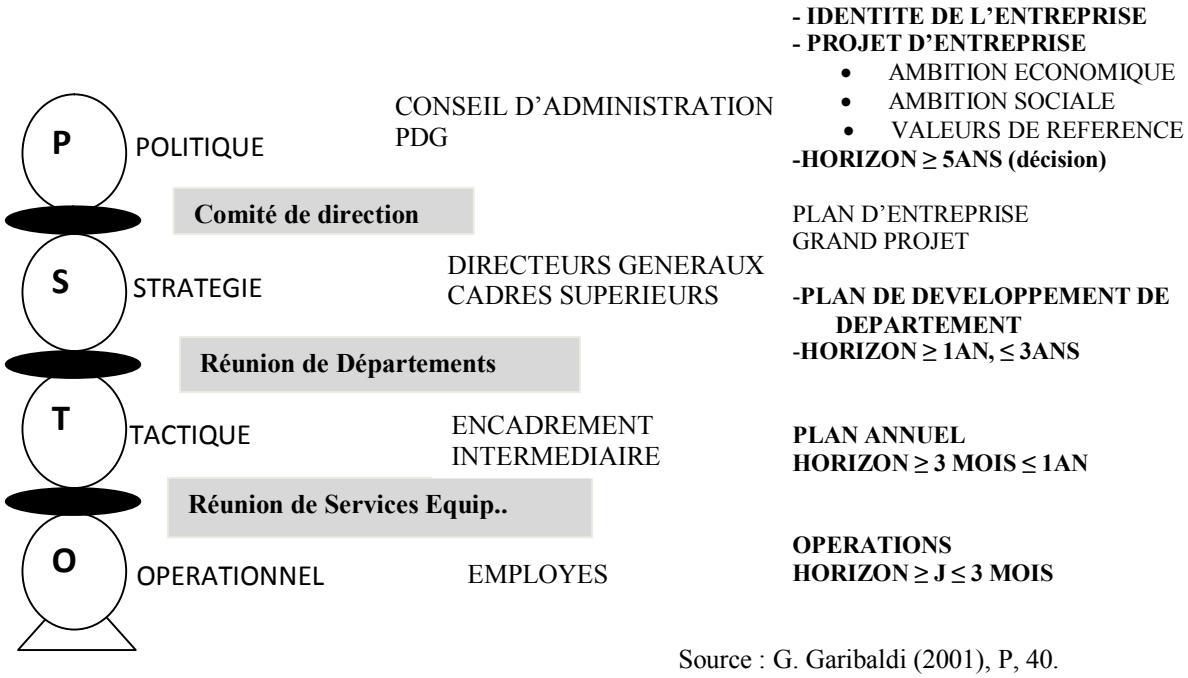
Pour gérer intelligemment les rapports de force entre l'entreprise et ses concurrents, les dirigeants sont tenus de mettre en place une stratégie permettant de satisfaire aux finalités fixées et garantir la pérennité de l'entreprise. Pour qu'une stratégie réussisse, nous allons voir, que doit être le point de départ de sa conception et par quelles étapes doit-elle passer pour aboutir à une mise en œuvre réussie, c'est-à-dire permettre à l'entreprise de satisfaire à ses objectifs. Dans la conception d'une stratégie, jusqu'à sa mise en œuvre, toutes les structures de l'entreprise y participent, mais le dirigeant, reste la personne qui a la capacité de poser avec efficience les questions indispensables à toute stratégie à savoir ; d'où venons-nous ?, où sommes-nous ?, où voulons-nous aller ?, comment y aller ? (G.Garibaldi, 2008).

Il est clair, que le dirigeant n'est pas seul à répondre à toutes ces questions. Pour saisir ce qui est strictement du rôle du dirigeant, il serait utile d'exposer les quatre niveaux spécifiques de décisions à savoir :

- **Le niveau politique** : Il est formé de représentants des actionnaires.
- **Le niveau stratégique** : Il est composé des membres de la direction générale (PDG ou DG, des responsables des grandes unités et les responsables des grandes fonctions de l'entreprise.
- **Le niveau tactique** : Ce niveau est formé par des responsables des équipes qui représentent l'encadrement intermédiaire.
- **Le niveau opérationnel** : Il est formé par l'ensemble des personnels n'appartenant pas aux trois premiers niveaux, c'est-à-dire, les employés, les ouvriers et leur encadrement.

Le rôle décisionnel de chaque niveau peut être résumé dans le schéma suivant :

Schéma N°01 : Les 4 Niveaux de décisions



Source : G. Garibaldi (2001), P, 40.

- Le niveau politique est le plus élevé, il détient le pouvoir économique, c'est à ce niveau que se décide la stratégie « corporate » ou stratégie de groupe concernant le projet de l'entreprise.

- Le niveau stratégique a pour mission de définir le portefeuille d'activité de l'entreprise, la segmentation stratégique, la mise au point du projet de l'entreprise et l'allocation des ressources à accorder à chaque grande unité stratégique. Ces choix s'intègrent évidemment dans le projet de l'entreprise, tel que défini par le niveau politique, en tenant compte de l'environnement concurrentiel, c'est à ce niveau que se définit la stratégie concurrentielle.

- Le niveau tactique est chargé de décliner la stratégie définie au niveau de chaque activité, c'est lui qui est chargé de déterminer les actions à entreprendre, c'est ce qui est appelé la mise en œuvre de la stratégie.

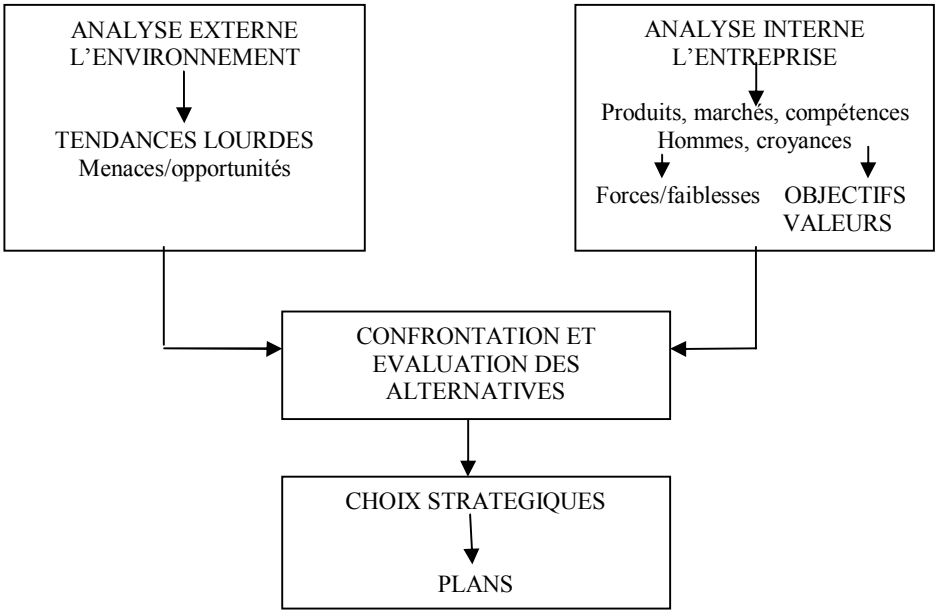
- Le niveau opérationnel qui a, à priori, un rôle limité dans l'analyse stratégique, peut s'avérer comme base d'où émergent les stratégies en raison du contact, des attentes des clients, des évolutions des technologies et des modes de production.

Les différents niveaux doivent être coordonnés et l'interface entre les niveaux doit être gérée afin d'assurer la cohérence de la stratégie et par conséquent la réussite stratégique. La stratégie de l'entreprise se situe dans le long terme, ce qui nécessite d'entreprendre des mouvements stratégiques à moyens termes. La démarche stratégique à suivre par ordre chronologique est la suivante :

2.1.1.1 L'analyse stratégique classique : Cette analyse comporte les étapes suivantes :

- **Etude de l'environnement** : Cette étude a comme objet la compréhension des tendances lourdes qui vont influencer les entreprises du secteur, afin de faire ressortir les opportunités et les menaces.
- **Etude de l'entreprise** : Cette étude porte sur les objectifs fixés, les compétences, le choix des marchés et des produits et les ressources humaines afin de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise.
- **L'analyse des études** : Compte tenu des niveaux de menaces et d'opportunités ainsi que des forces et des faiblesses, cette analyse permet l'évaluation des alternatives offertes à l'entreprise en termes de mouvements stratégiques.
- **Le choix stratégique** : Une fois les objectifs et les différentes politiques sont fixés, l'entreprise doit planifier les actions à entreprendre pour les mettre en œuvre, comme l'indique le schéma ci-dessous.

Schéma N° 02 : Analyse stratégique classique

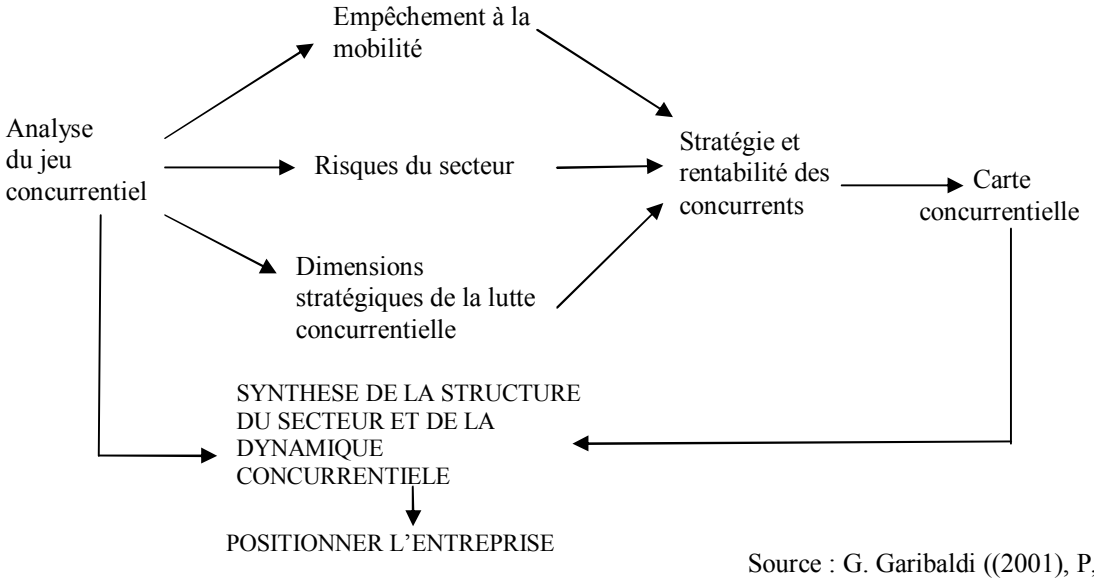


Source : G. Garibaldi(2001), P ,51.

Cette analyse reste pertinente mais ne répond pas à la problématique de la lutte concurrentielle. Pour assurer sa pérennité face à ses concurrents, l'entreprise doit exercer un avantage concurrentiel et La construction de cet avantage concurrentiel nécessite une analyse concurrentielle.

2.1.1.2 L'analyse concurrentielle : Elle permet l'analyse du jeu concurrentiel, ce qui permet à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents comme c'est expliqué dans le schéma ci-après.

Schéma N°03 : Analyse concurrentielle



Source : G. Garibaldi ((2001), P, 52.

Les étapes de cette stratégie concurrentielle sont :

- **Analyser le jeu concurrentiel** : L'analyse du jeu concurrentiel consiste à comprendre les risques sectoriels, examiner les entraves à la mobilité dans le secteur et déterminer l'importance stratégique dans la lutte concurrentielle.
- **Comprendre les stratégies des concurrents** : La compréhension des stratégies et les raisons du niveau de rentabilité des concurrents est impératif dans l'analyse concurrentielle.
- **Insérer l'entreprise dans un environnement concurrentiel** : Une fois la topologie concurrentielle est comprise, l'entreprise détermine les parties « du champ de bataille » les plus appropriées pour réussir la stratégie à travers la construction d'un avantage concurrentiel.

L'agressivité de la concurrence et les changements, de plus en plus porteurs de dangers, ont abouti à la conception des démarches d'analyse concurrentielle qui vient compléter la démarche de l'analyse stratégique classique dont le préalable est la construction d'avantage concurrentiel. La construction de cet avantage nécessite la mise en œuvre des stratégies pour se positionner en face de la concurrence. Porter propose quatre types de stratégies basées sur l'obligation de posséder un avantage, afin que l'entreprise assure sa pérennité dans un système de libre concurrence. Les deux avantages concurrentiels majeurs que l'entreprise peut concevoir, c'est l'avantage des coûts qui permet la réalisation des grandes marges, ce que Porter appelle une stratégie de « domination globale par les coûts », ou être capable de concevoir une offre présentant un avantage unique par rapport à celle des concurrents, c'est la stratégie de différenciation.

L'entreprise peut exercer l'un de ces avantages soit sur la totalité du secteur, soit se focaliser sur un segment spécifique du marché, c'est ce que Porter désigne par une stratégie de « focalisation » ou de « concentration ».

Pour faire face à la concurrence, il existe donc quatre types de stratégies possibles, pour l'entreprise :

- La domination par les coûts sur le secteur tout entier,
- La domination par les coûts sur un front étroit,
- La différentiation sur le secteur tout entier ;
- La différentiation sur un front étroit.

C'est ce que Porter appelle les stratégies génériques comme l'indique le schéma suivant :

Schéma N°04 : Les stratégies génériques de PORTER

CIBLE STRATEGIQUE	AVANTAGE STRATEGIQUE		
	Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	*La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles*	
Le secteur tout entier	DIFFERENCIATION	DOMINATION GLOBALE AU NIVEAU DES COÛTS	
Un segment particulier	CONCENTRATION		

Source : M.PORTER (1982), P, 42.

- La domination globale par les coûts a été la plus pratiquée dans les années 70. Les travaux de Boston Consulting Group qui ont montré, que grâce à l'effet d'expérience, pour un certain nombre de produits, que les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30 % en terme réel à chaque fois que la production cumulée double. Mais pour que cette stratégie réussisse, l'entreprise doit engager de lourds investissements afin d'avoir une capacité de production apte à faire du volume, une ingénierie et une efficacité technique, une grande efficience de la main d'œuvre, des systèmes de distribution adaptés et un contrôle de gestion élaboré permettant la vérification de la cohérence entre les choix de dépenses et les résultats de la valeur.

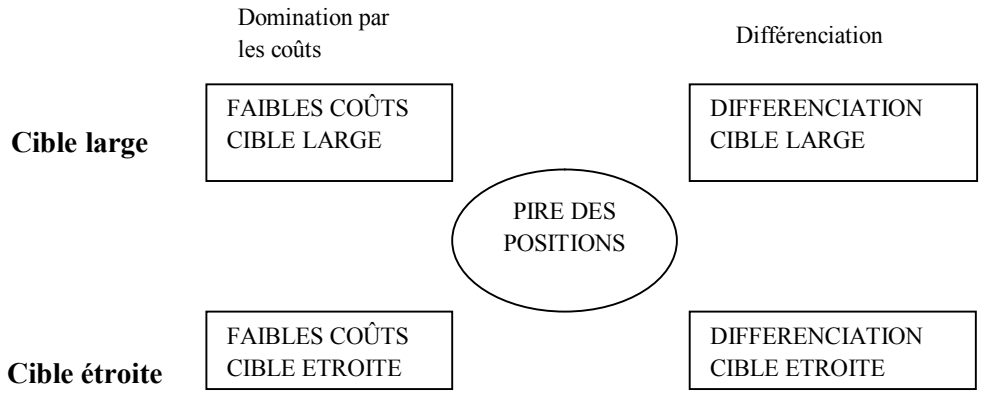
- La stratégie de différenciation ne peut réellement exister que si le marché ou un segment de marché la perçoit. La différenciation doit être donc claire et lisible. Pour se différencier, l'entreprise doit être sûre de l'existence sur le marché des utilisateurs ou des consommateurs qui ont des besoins distincts et différents des autres et qui sont prêts à accorder une valeur marchande aux différences entre les offres.

Pour qu'une entreprise devienne différenciatrice, elle doit être capable de comprendre les attentes et besoins latents des clients, ce qui nécessite la créativité, les technologies, des capacités commerciales et une coordination entre marketing et recherche et développement. Le marketing a comme tâche d'aller chercher les besoins non satisfaits ou mal satisfaits et l'étude de la pertinence des segmentations du marché, quant à la recherche et développement, il lui incombe de prendre en compte les nouvelles donnes en termes technologique et d'innovation.

- La stratégie de concentration consiste pour l'entreprise à choisir une niche ou un créneau de marché sur lequel elle doit se battre. Généralement, ce choix lui permet de se situer sur la partie du marché offrant les plus fortes rentabilités. L'entreprise qui choisit ce type de stratégie doit prendre en compte le risque de voir la niche disparaître par le départ du consommateur ou grossir par les nouveaux consommateurs, ce qui attire les leaders. Il faut donc avoir des dirigeants qui ont la mentalité d'un « chef de guérilla » pour aller là où les autres ne sont pas partis quand les autres arrivent (G.Garibaldi, 2008).

L'entreprise, en règle générale, choisit l'une des deux stratégies génériques de base, la domination par les coûts ou la différenciation qu'elle applique sur un large secteur ou un segment particulier. La situation défavorable pour l'entreprise est celle qui consiste à se situer au carrefour des stratégies génériques comme l'indique le schéma suivant :

Schéma N°05 : Carrefour des stratégies génériques



Source : G. Garibaldi (1996), P, 110.

En position de carrefour, l'entreprise ne peut réellement construire un avantage concurrentiel, ce sont d'ailleurs, d'après les recherches effectuées, celles qui disparaissent les premières en cas de crise. Pour qu'une stratégie soit gagnante, elle doit être clairement définie, explicitée et précise, autrement, l'entreprise se trouve dans une position d'enlisement et sa pérennité est compromise.

2.1.2 La stratégie de groupe (corporate)

Les nouvelles données de l'environnement entraînent l'entreprise dans un monde complexe en raison du perpétuel changement. Pour faire face à ces changements,

il est impératif pour l'entreprise d'assimiler les conditions de la lutte concurrentielle qui nécessitent la compréhension des paramètres du référentiel qui sont devenus de plus en plus incertains. L'entreprise, doit tout au long de sa vie, redéfinir les objectifs visés afin de vérifier en permanence leur faisabilité. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit avoir un système d'information basé sur des données fiables sur lequel elle va s'appuyer pour réviser son portefeuille d'activités, ses métiers et la façon de les exercer, quand cela s'impose. Les dirigeants chargés de la conception de la stratégie doivent maîtriser le champ d'action et les facteurs clés permettant sa réussite tels que :

2.1.2.1 L'identité de l'entreprise : Avant toute conception d'une stratégie, la recherche de l'identité s'avère impérative, (la nature de l'entreprise, la nature de ses capitaux, ses objectifs, ses attentes …). C'est à travers cette recherche que le niveau politique fait le choix du cadre conceptuel devant servir de guide au développement de l'entreprise.

2.1.2.2 Le projet de l'entreprise : On entend par projet de l'entreprise, la définition de l'ambition économique, de l'amélioration sociale et les valeurs auxquelles elle se réfère (G.Garibalidi, 2008). Si on veut faire aboutir une stratégie, le niveau politique doit tenir compte de l'identité collective qui regroupe :

- **L'ambition économique** : Elle doit se traduire en termes pouvant servir de base à des actions de type stratégiques dont le but est d'assurer la pérennité de l'entreprise.
- **L'ambition sociale** : En plus de l'ambition économique, le projet de l'entreprise doit afficher une ambition sociale. La rapidité du changement et la quantité des informations à analyser et à gérer sont telles, qu'il n'est plus possible à une personne ou à un petit groupe de personnes de prendre toutes les décisions, ce qui rend, aujourd'hui, indispensable la participation de l'ensemble des membres de l'entreprise au projet qu'elle propose de réaliser. Pour avoir une chance d'être efficace, les décisions doivent être prises le plus rapidement et donc, le plus près du terrain, ce qui permet à l'entreprise d'effectuer des choix pertinents.
- **Les valeurs de référence** ; Les valeurs ne peuvent être identiques pour toutes les entreprises, chacune a ses propres valeurs, sa propre mémoire, son propre passé et sa culture, ce qui l'aide, généralement, à maîtriser son environnement pour assurer sa pérennité. Une entreprise ne peut effectuer un choix de valeurs, car il peut s'avérer inefficace pour motiver les collaborateurs, elles peuvent leurs paraître inadaptées aux particularités de leur entreprise. En plus de l'aspect « moral » que les valeurs de référence présentent, elles doivent servir aussi de guide pour obtenir des employés des comportements permettant d'assurer la pérennité de leur entreprise au travers de la réussite de la stratégie.

2.1.2.3 La politique générale de l'entreprise : L'entreprise doit définir une politique générale claire, explicite et motivante pour le personnel et ses partenaires.
L'identité de l'entreprise, son ambition économique, son ambition sociale et ses valeurs doivent se traduire dans la charte de cette politique. Toute politique générale doit

comporter l'objet de la société, la structure et les Hommes, les investissements, la production, le développement technologique et les partenaires, etc.…

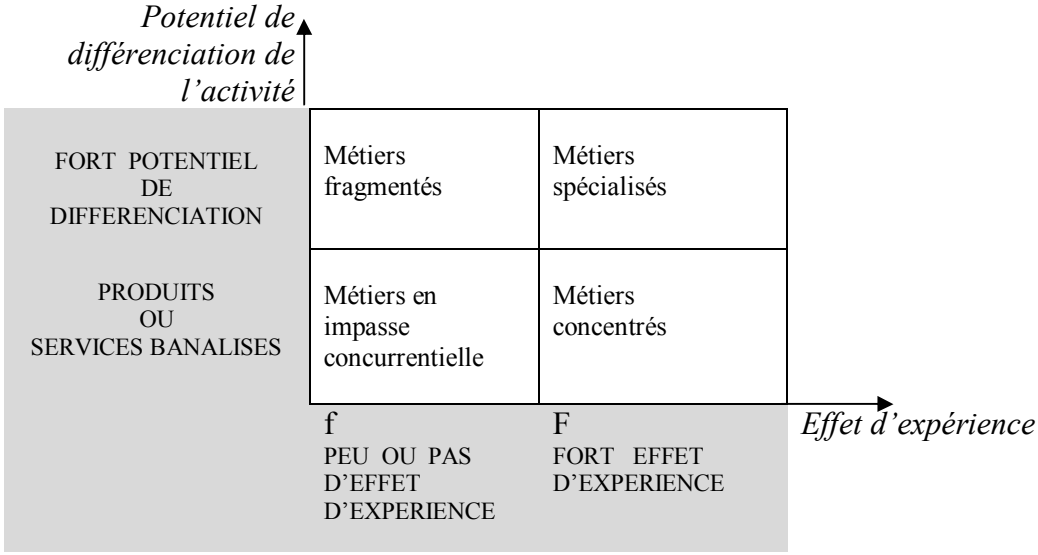
- **Le choix du ou des métiers** : Le choix du métier constitue l'un des choix stratégiques majeurs que l'entreprise effectue, car la stratégie est spécifique à chaque métier et dans son métier on est contraint d'être le meilleur, puisque c'est la base de la lutte concurrentielle. L'entreprise se concentre sur son « savoir- faire » et si elle décide de changer de métier, c'est-à-dire, se diversifier, elle doit maîtriser les nouveaux modes de production et les nouvelles technologies afin d'acquérir de nouveaux savoirs--faire. Le changement de métier est rare dans l'entreprise, lorsqu'elle fait ce choix, elle doit le faire avec discernement et mesurer tout ce qui en découle (les coûts, les risques, la concurrence…).

Le BCG (Boston Consulting Group) a analysé les métiers que peut exercer une entreprise dans un secteur économique donné en se basant sur deux dimensions :

- L'effet d'expérience dans le métier,
- Le potentiel de différenciation qu'offre le secteur où s'exerce le métier.

La matrice du BCG met en évidence quatre types de métier comme l'indique le schéma suivant :

Schéma N°06 : Analyse des métiers par le BCG



L'outil du BCG décrit les différents métiers :

- Métier fragmenté où une forte différentiation est possible, mais sans effets d'expérience.
- Métier spécialisé offrant une forte différentiation potentielle avec l'effet de volume.
- Métier en impasse concurrentielle qui n'offre ni de réelles possibilités de différentiation, ni l'effet d'expérience.
- Métier concentré offrant peu d'expérience de différentiation.

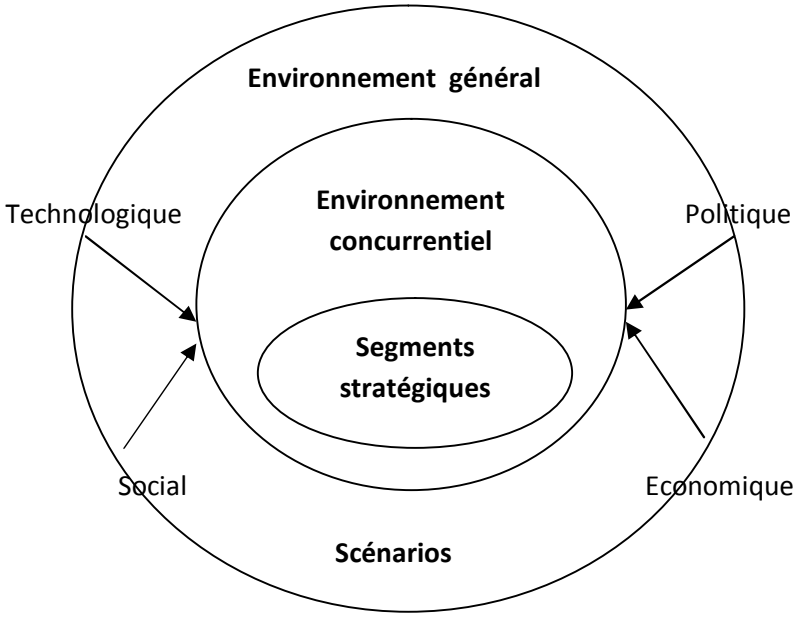
Il est évident que chaque métier exige des compétences particulières en termes de financement, marketing, technologie, logistique, etc.… La conception d'une stratégie, mais surtout sa réussite, nécessite de rassembler l'ensemble du personnel autour du projet basé sur des valeurs de référence. La stratégie est le lien naturel que les dirigeants doivent concrétiser pour relier les actionnaires, les employés et tous les acteurs intéressés par le devenir de l'entreprise (Garibaldi, 2008).
Dans la démarche stratégique, l'entreprise doit définir les grands objectifs de l'entreprise, définir clairement les métiers, choisir le portefeuille d'activités, faire le choix des allocations des ressources et assurer le flux des capitaux. Pour être suivie d'une manière crédible, l'entreprise doit disposer de source d'information fiable et opératoire afin de contrôler la faisabilité des choix faits.

2.1.3 Les domaines clés de l'analyse stratégique

Afin d'atteindre les objectifs fixés, l'entreprise va devoir faire l'analyse des domaines clés tels :

2.1.3.1 L'étude de l'environnement : L'entreprise fait partie d'un secteur économique qui représente l'environnement concurrentiel le plus immédiat. Mais elle vit aussi dans un environnement plus large, l'environnement général avec le politique, la technologie, l'économique et le social, comme c'est indiqué dans le schéma suivant :

Schéma N°07 : Environnement général et environnement concurrentiel

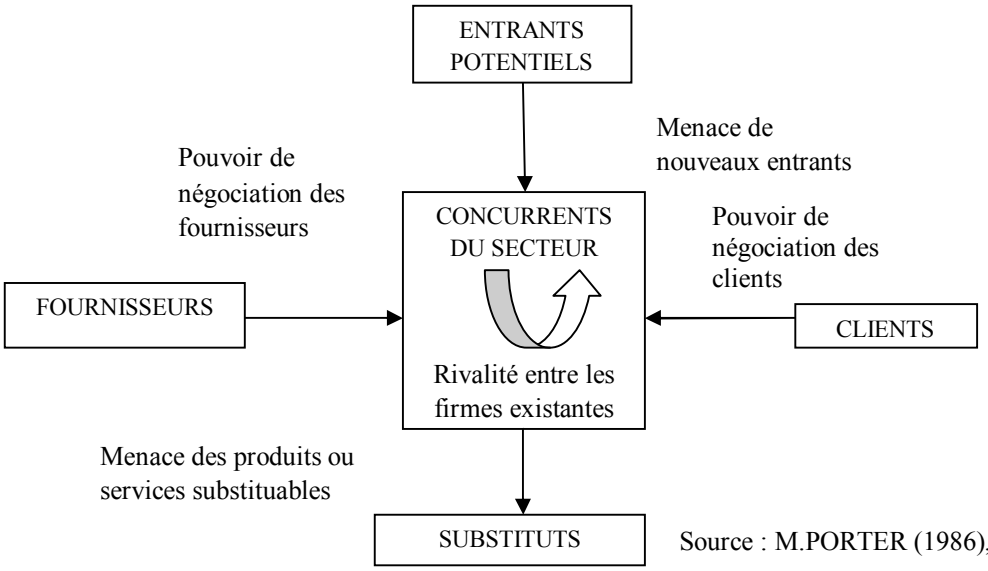


Source : R.A. Thiétart, (2005), P, 114.

Ce système forme une chaîne dont l'objectif est de construire de la valeur pour le client final, l'analyse de l'environnement comprend :

➢ **L'analyse du secteur** : La structure d'un secteur influe sur les règles du jeu concurrentiel ainsi que sur la stratégie formulée par l'entreprise. L'étude du secteur consiste à recenser et analyser les facteurs structurants afin de comprendre les influences et les conséquences qui en résultent pour l'ensemble des entreprises du secteur. La réussite ou l'échec de l'entreprise dépend de sa capacité à évoluer dans le secteur en subissant ses influences. L'analyse du secteur consiste à étudier l'intensité des forces qui le structure et donc à définir les conditions de la concurrence qui en decoule. Pour Porter, les secteurs ne se ressemblent pas, chaque secteur possède sa propre structure, il est régi par ses propres lois, a ses propres contraintes et représente un domaine où les conditions de survie et de profit sont différentes. Porter analyse le secteur à partir des cinq forces concurrentielles qui sont résumées dans le schéma suivant :

Schéma N° 08 : Les cinq forces concurrentielles



Source : M.PORTER (1986), P, 15.

Porter propose d'analyser les cinq forces qui s'exercent sur toutes les entreprises appartenant à un même secteur économique et déduire de cette analyse la rivalité entre les formes existantes, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, le risque de nouveaux entrants et le risque de produits ou services de substitution. D'après l'analyse de Porter, la rivalité entre les firmes est renforcée en raison de la faible croissance du marché, la faible différenciation de l'offre, la diversité de la provenance des concurrents, les barrières fortes à la sortie et les concurrents nombreux de taille voisine, c'est ce qui amène les plus ambitieux à éliminer les autres.

➢ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Situés dans la chaîne amont, même si ce ne sont pas des fournisseurs directs, leur pouvoir est renforcé par leur concentration, la dépendance de produit de leur secteur, l'importance du produit pour l'acheteur, le coût de transfert d'un fournisseur à un autre, l'excédent de la demande sur l'offre et le poids du secteur qui ne représente pas pour les fournisseurs un enjeu majeur.

➢ **Le pouvoir de négociation des clients** : Leur pouvoir est renforcé par le coût de transfert faible, l'achat de quantité importante, l'obligation de réduire les coûts et l'intégration des clients par l'amont, ce qui représente une menace crédible, d'où la pression sur les fournisseurs. Le client peut se trouver en bonne position pour négocier surtout s'il dispose d'une information sur les prix de revient des fournisseurs. Ce pouvoir peut se partager avec les intermédiaires qui assurent la distribution. Pour déterminer cette force, il est important de prendre en compte la manière dont le pouvoir de négociation se répartit entre l'ensemble des intervenants.

➢ **Le risque de nouveaux entrants** : Pour limiter la pénétration des entreprises extérieures au secteur, des barrières peuvent êtres érigées comme :

- ✓ Obliger les entrants à une stratégie de volume ce qui les contraints à des investissements importants. L'intensité capitalistique augmente le risque et par conséquent décourage ceux qui n'ont pas de grands moyens financiers.
- ✓ Passer d'un fournisseur à un autre entraîne des coûts de transfert sur le plan qualitatif et quantitatif, ce qui pourrait dissuader.
- ✓ La difficulté d'accès aux circuits de distribution.
- ✓ L'avantage de coût dû à l'effet d'expérience peut dissuader les nouveaux entrants.
- ✓ L'anticipation de représailles par les entreprises puissantes et très engagées dans le secteur.

Une autre manière de protéger le secteur est la mise en place des barrières à la sortie comme la difficulté de revente des actifs ou l'usage d'un capital technique spécifique qui ne peut être utilisé dans un autre secteur.

Porter a souligné que les liens existent entre la rentabilité et les barrières à l'entrée et de sortie. Il explique que plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus la rentabilité a la chance d'être élevée, et plus les barrières à la sortie sont faibles, plus les revenus ont la chance d'être stables. Ce lien est explicité dans le schéma suivant :

Schéma N°09 : Rentabilité d'un secteur et barrières

BARRIERES A LA SORTIE

BARRIERES A L'ENTREE		faibles	élevées
	faibles	Rendements faibles et stables	Rendements faibles et risqués
	élevées	Rendements élevés et stables	Rendements faibles et risqués

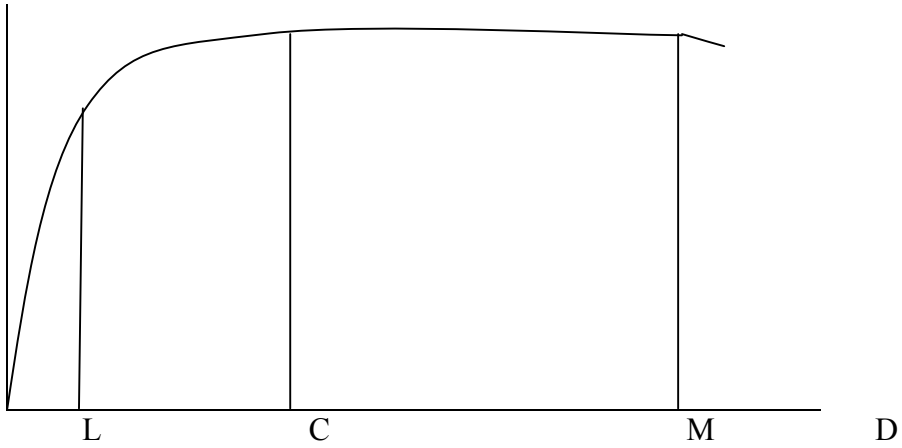
Source : Porter (1982), P, 25.

➢ Le risque de produit ou de service de substitution, l'obsolescence et la diminution de la valeur marchande des produits interviennent quand le marché trouve l'intérêt dans des produits ou des services de substitution. La substitution peut être directe et résulte d'une intégration par l'aval. Pour limiter ce risque, l'entreprise doit exercer une veille technologique qui permet de suivre toutes les tendances de ses concurrents qu'ils soient directs ou indirects.

L'entreprise doit tenir compte de l'évolution des cinq forces ainsi que des transformations qui pourraient avoir plus d'effets sur le jeu concurrentiel comme la maturité du secteur, le positionnement stratégique dans la filière ainsi que le métier exercé.

➢ **La maturité du secteur** : Tout comme les produits, les secteurs économiques ont une courbe de vie. Les éléments clés de définition de la maturité d'un secteur ainsi que les stratégies recommandées sont résumées dans le tableau suivant :

Schéma N°10 : Maturité du secteur



	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin ou vieillissement
Croissance	Moyenne à forte	Forte	Faible/Stable	Nulle à négative
Structure concurrentielle	Répartie volatile	En voie de stabilisation	Des leaders	Concentrée Diminution
Type de technologie	Emergente	Stabilisée	Stabilisée à mature	Mature à obsolescence
Stratégies	INNOVER COPIER	INVESTIR pour CROITRE	CONSOLIDER et RENTABILISER	TRAIRE

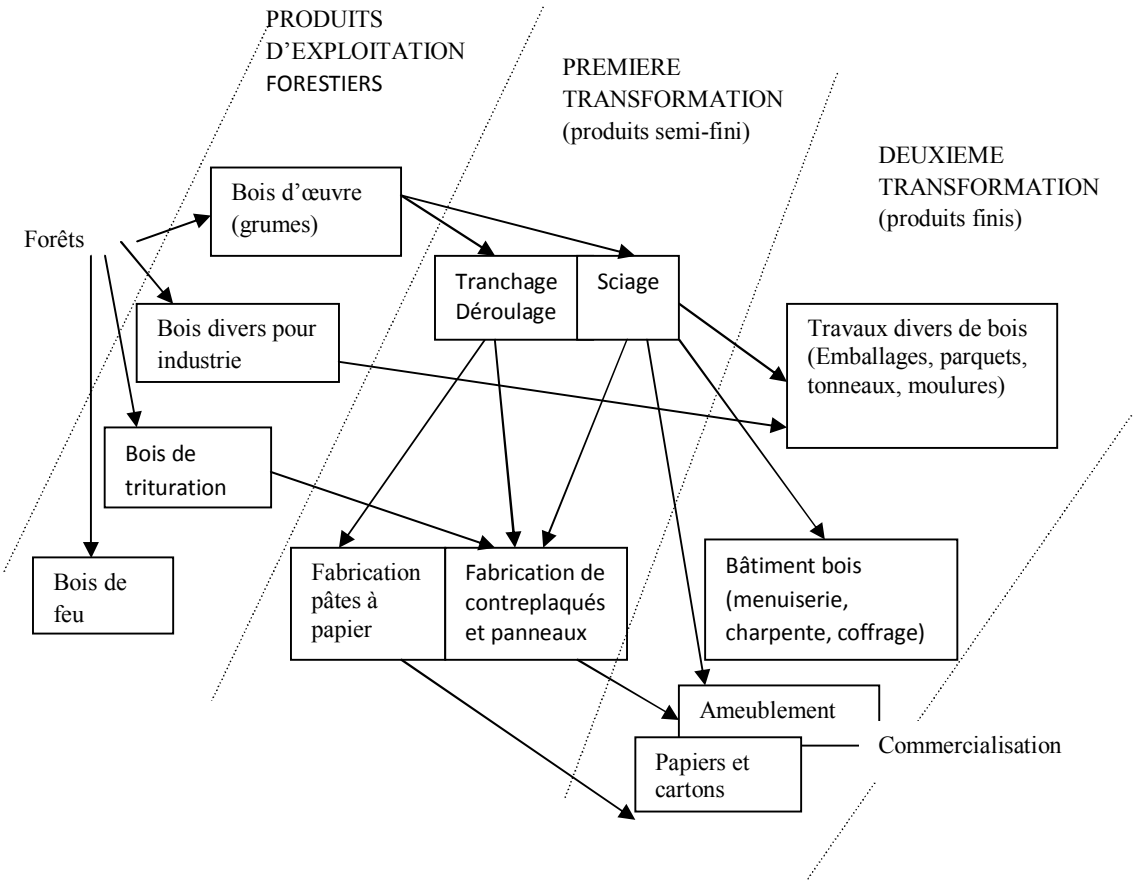
Source : Garibaldi (1996), P, 126.

Le risque est plus faible au fur et à mesure que le secteur vieillit.

- **L'analyse de la filière :**

La filière comprend l'ensemble des intervenants permettant la mise à la disposition des utilisateurs ou des consommateurs d'un produit ou d'un service (G.Garibaldi, 2008). L'analyse de la filière permet la mise en évidence des métiers ainsi que les technologies mises en œuvre. Elle permet la connaissance du degré des opportunités et des menaces. L'importance de la position stratégique dans la filière détermine la pérennité de l'entreprise et les acteurs appartenant à une même filière dépendant les uns des autres quant à leur devenir et à leurs performances économiques.
Pour comprendre l'analyse de la filière nous reprenons un exemple de la filière bois avec les différentes interactions entre les différents niveaux.

Schéma N° 11 : Schéma descriptif de la filière Bois



Source : ANGREF (Association Amicale du Génie Rural des Eaux et Forêts France).

L'évolution des filières dépend des modifications des habitudes de consommation ou des modes d'achat des clients et des changements technologiques effectués en amont.
Dans une filière industrielle, les changements peuvent intervenir par l'amont ou par l'aval. Il est donc important pour l'entreprise de saisir les sources de pouvoir à l'intérieur de la filière. Le degré d'importance stratégique de la position qu'occupe l'entreprise provient de la maîtrise de ces sources (la maîtrise des technologies les plus délicates, de la conception, des activités à grande valeur ajoutée, du client final, etc.…).

L'analyse de la filière permet aussi à l'entreprise d'avoir une vision claire en se posant des questions par rapport à la rentabilité de sa filière, à sa position dans sa filière, à sa capacité de maîtrise de relations avec les niveaux amont et aval, etc.…
La réponse à ces questions permet d'aider l'entreprise à prendre la décision de rester ou de songer à de possibles de désinvestissements pour assurer sa pérennité.

➢ **L'analyse du métier** : l'analyse stratégique est basée sur l'environnement qui suppose l'existence de filières et ces dernières englobent de multiples acteurs exerçant différents métiers. Le métier fait partie de la réalité de l'existence même du secteur.
Du point de vue stratégique, le métier exercé par l'entreprise regroupe les diverses activités, la façon dont elle les exerce et les technologies ou les techniques qu'elles dominent. Certains auteurs évoquent le métier minimum, c'est-à-dire, les activités et les compétences qui sont indispensables pour pénétrer ou assurer la pérennité de la filière ou du secteur. Cette notion de métier minimum permet à l'entreprise de mieux comprendre les barrières à l'entrée et par conséquent, estimer le risque potentiel de nouveaux entrants et leur provenance. L'étude du métier de l'entreprise permet de la situer dans la filière par rapport à ses concurrents et par rapport aux autres intervenants dans cette filière.

Un métier clairement défini sert d'élément fédérateur et de culture commune, il permet de faire jouer au mieux les synergies potentielles. Une entreprise qui possède une vision réellement pertinente en termes de stratégie et de compréhension du métier peut mieux définir ce que les économistes appellent, le « lieu de la bataille », c'est-à-dire le champ concurrentiel.

2.1.3.2 L'analyse du champ concurrentiel : Si l'entreprise a mal défini son métier, il est évident, qu'elle ne saura pas reconnaitre celui exercé par ses concurrents. La construction d'un avantage concurrentiel provient de la maîtrise du métier, c'est-à-dire, de la capacité que possède l'entreprise à mettre en œuvre des compétences de base lui permettant de mettre sur le marché un produit qui correspond aux attentes du client et qui pourrait déstabiliser ses concurrents à son profit.

Pour ne pas être surpris par ses concurrents, l'entreprise doit recourir à une veille concurrentielle et technologique. Elle doit comprendre la façon dont le concurrent utilise et domine ses technologies, les modifications qu'il entreprend dans les modes de production et l'application des compétences qu'il possède parfaitement et saisir où et comment il s'efforce de construire un nouvel avantage concurrentiel. Ceci nécessite d'avoir une vision non restrictive du champ concurrentiel probable, en d'autres termes, l'entreprise doit savoir d'où peuvent provenir de nouveaux entrants dans son industrie, mais aussi quels sont les autres secteurs économiques et/ou filières dans lesquels, à son tour, pourra exercer ses compétences.

Ce champ de bataille est baptisé, selon certains auteurs, champ concurrentiel stratégique. En s'appuyant sur les travaux de la Harvard Business School, William Rotschild ancien responsable de la planification stratégique chez General Electric a

introduit le concept d'arène stratégique, c'est-à-dire, ensemble des secteurs économiques d'où peuvent provenir de nouveaux concurrents.
Garibaldi (2008) propose de conceptualiser le contenu de l'arène stratégique, il complète ce concept au travers de la dénomination de « Champ Concurrentiel Conceptuel », qu'il résume dans «3C». Ce champ concurrentiel conceptuel englobe l'ensemble des entreprises regroupées sous forme d'industrie pouvant satisfaire des besoins élémentaires ou spécifiques. Beaucoup d'entreprises participent à la tentative de satisfaction de tels besoins sans exercer le même métier et donc sans appartenir directement au même champ concurrentiel.

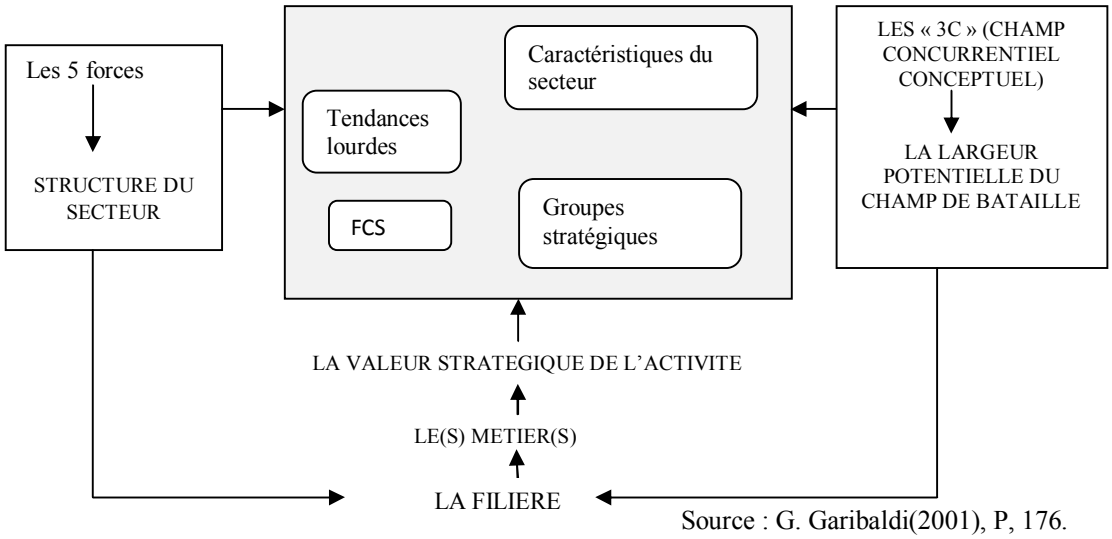
La conceptualisation du champ concurrentiel « 3C » nécessite la détermination du ou des besoins de base auxquels s'intéresse l'entreprise et l'énumération de l'ensemble des filières et les métiers exercés au sein de ces filières, en faisant ressortir les compétences essentielles qui permettent d'exercer ces métiers. La réussite d'un métier nécessite de mettre en valeur ces compétences clés qu'on appelle « core compétence », ce concept peut être traduit par « compétence noyau ». L'entreprise peut donc avoir des capacités à dresser la carte des «3C» permettant d'imaginer les mouvements stratégiques possibles et ne plus se contenter d'examiner le jeu des acteurs présents aujourd'hui, ce qui lui permet de comprendre d'où peut provenir le risque de nouveaux entrants.

La construction de la carte des « 3C » est un moyen de prévoir les menaces, de comprendre les raisons « des comportements stratégiques » et d'agir en conséquence. Ces « core compétences » s'avèrent dans la stratégie de développement de certaines entreprises Japonaises qui se regroupent autour de compétences de bases spécifiques avec un recentrage stratégique leur permettant d'être efficaces. Selon le BCG, c'est la stratégie de pôles de compétences.

2.1.3.3 L'analyse des facteurs clés de succès sectoriels : Pour survivre dans un environnement en perpétuel changement, l'entreprise doit maîtriser les facteurs clés de succès. La compréhension de la structure de l'industrie dans laquelle se trouve l'entreprise, le comportement et l'allure du secteur vont permettre à l'entreprise de bien comprendre les conditions de la lutte concurrentielle. Les facteurs clés de succès diffèrent d'un secteur à l'autre. Si, par exemple, dans le secteur de la bonnèterie, le facteur clés de succès est la capacité financière, les facteurs clés de succès dans la confection, sont la création pour répondre à la mode. Les FCS s'appliquent donc à un métier d'où la notion de facteurs clés de succès sectoriels. Ces FCS sont utilisés par certaines grandes entreprises pour déterminer leur champ concurrentiel conceptuel.

L'étude de l'environnement dans la démarche stratégique repose donc sur l'analyse de l'industrie dans son environnement et sur la segmentation stratégique de l'entreprise. L'étude de l'industrie dans son environnement peut être résumée dans le schéma suivant :

Schéma N°12 : Etude de l'environnement



Source : G. Garibaldi(2001), P, 176.

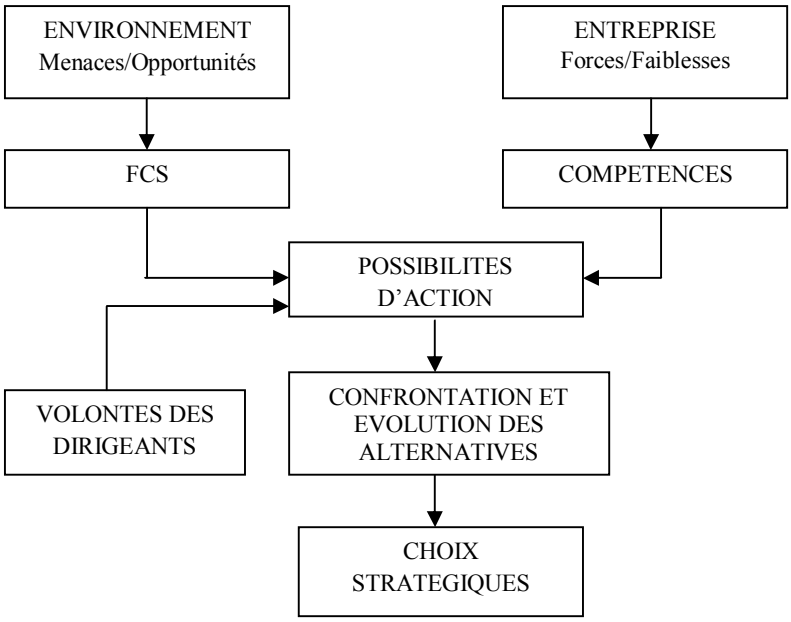
2.2 Le diagnostic stratégique : Fondements théoriques et modèles

Dans toute analyse stratégique, l'entreprise doit avoir une bonne compréhension de son environnement et des métiers qu'elle exerce. A partir de cette compréhension, elle pourra étudier la place occupée dans la filière et l'importance stratégique de ses métiers dans celle-ci. Si l'entreprise comprend les rapports de force entre les acteurs, la variation des tendances lourdes porteuses de menaces et d'opportunités, elle pourra être en mesure de déterminer ses compétences ou ses marques de compétence, en d'autres termes, elle sera capable de déterminer les points forts qu'elle détient et ses points faibles qui l'empêchent d'échapper aux menaces de l'environnement et faire obstacles à ses opportunités. Cette analyse est appelée analyse classique par opposition à l'analyse de Porter basée sur les rapports de force avec les concurrents.

2.2.1 L'analyse stratégique classique

Si l'analyse stratégique dans la démarche de Porter est basée sur les rapports de force, l'analyse stratégique classique appelée « Analyse d'Harvard » consiste à déterminer les compétences et les freins qui ralentissent les mouvements de l'entreprise et l'entravent dans la saisie des opportunités. L'analyse d'Harvard met en évidence les possibilités d'actions que peut avoir une entreprise comme l'indique le schéma suivant.

Schéma N° 13 : Analyse classique (analyse d'Harvard)



Source : G. Garibaldi (2001), P, 183.

Dans un environnement incertain, des opportunités peuvent surgir mais aussi des menaces, d'où la nécessité de déterminer les facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir. Des possibilités d'actions sont ensuite induites par les compétences que l'entreprise possède ou ne possède pas. Après l'évaluation des possibilités d'actions, l'entreprise déduit les choix stratégiques, se fixe des objectifs et détermine les politiques fonctionnelles et enfin les plans d'actions. Une fois les forces et les faiblesses recensées, l'entreprise examine la capacité de chaque activité par rapport à ses concurrents et à leur façon d'agir et aussi par rapport aux attentes des clients. Après avoir examiné les différentes actions mises en œuvre (commercialisation, production, ressources humaines…etc.), l'entreprise peut mettre en évidence les stratégies du développement en termes de produits par rapport à des marchés. La matrice d'ANSSOF nous renseigne sur ces différentes stratégies à mettre en œuvre comme c'est indiqué ci-dessous.

Schéma N° 14 : Analyse des mix marchés/produits

MARCHES \ PRODUITS	ANCIENS	NOUVEAUX
ANCIENS	PENETRATION ACTUELLE 1	DEVELOPPEMENT DU PRODUIT 2
NOUVEAUX	DEVELOPPEMENT DU MARCHE 3	DIVERSIFICATION 4

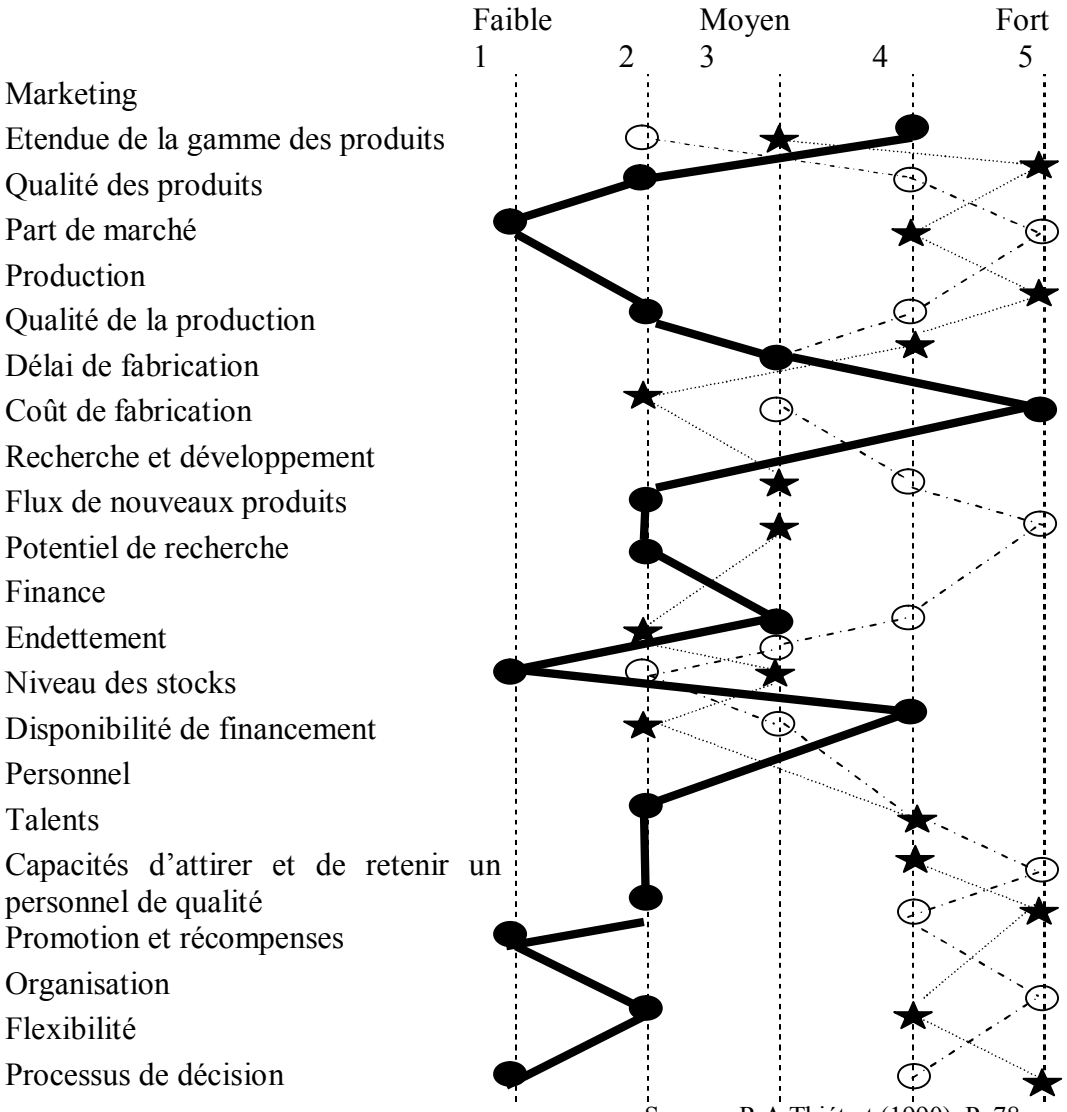
Source : I. ANSOFF (1989), P116.

Cette matrice met en relief quatre choix stratégiques ;

1 : Offre segmentée par canal et par cible
2 : Elargissement de gamme et nouveaux produits
3 : Types de clients et marchés connexes
4 : Métiers et territoires

Cette matrice d'Anssof met en évidence les mouvements et les choix stratégiques de l'entreprise. Dans l'analyse stratégique classique, Thietart évoque une approche basée sur les aspects qui ont une influence sur la stratégie de l'entreprise, ce qui lui permet de recenser l'ensemble des forces et faiblesses en termes de présence sur le marché, le management, les ressources humaines, la production…etc. L'ensemble de ces critères et leurs interactions sont regroupés dans le schéma suivant.

Schéma N° 15: Capacités d'une unité de l'entreprise par rapport à ses concurrents

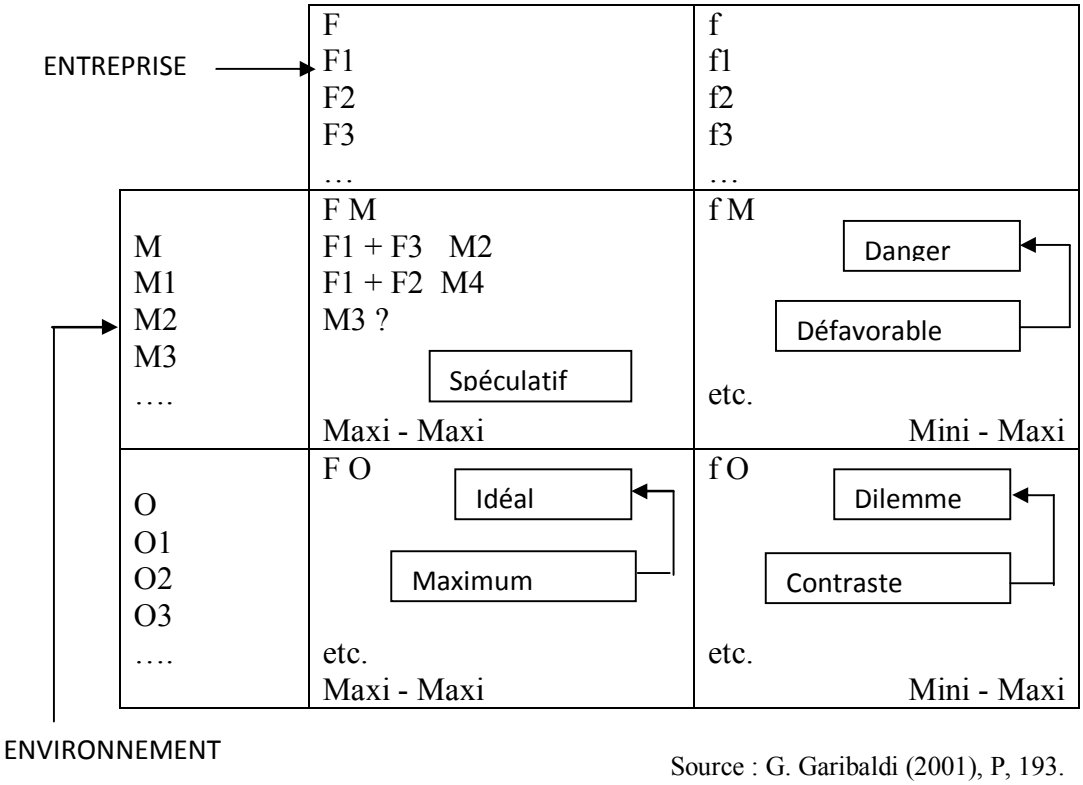


Source : R.A.Thiétart (1990), P, 78.

L'étude des ces profils doit se faire au niveau de chaque segment stratégique permettant ainsi de créer le degré de compétence par rapport aux principaux concurrents. Ces critères étudiés vont constituer la base de la compétitivité de l'entreprise.

L'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise à été complétée par la matrice dite « TOWS », c'est une méthode proposée par un professeur à l'université San Francisco H.Weihrich, (cité in G, Garibaldi) il s'agit pour lui, une fois l'entreprise a mis en évidence ses forces et ses faiblesses, il convient de les comparer aux menaces et aux opportunités immédiates ou futures. C'est à partir de cette confrontation que l'entreprise pourra évaluer les alternatives stratégiques. La matrice de Weihrich englobe quatre éléments, menaces, opportunités, faiblesses, forces qu'on combine de préférence deux par deux, ce qui permet à l'entreprise d'imaginer les attitudes possibles dans chaque situation comme le montre le schéma suivant :

Schéma N°16 : Matrice Tows



Source : G. Garibaldi (2001), P, 193.

Pour compléter cette analyse une nouvelle matrice intervient pour prendre en compte l'évaluation des risques et des chances de l'entreprise.

2.2.2 La matrice MOFf (la nouvelle matrice TOWS)

Dans l'analyse basée sur les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces ; l'entreprise doit prendre en compte la gravité de la menace ou le niveau

d'anticipation de l'opportunité, en d'autre termes, évaluer les chances ou les risques pour l'entreprise. Une fois, cette forme de notation est effectuée, l'entreprise retient que les menaces et les opportunités dont la probabilité de se réaliser est importante sans, toute fois, éliminer rapidement les scénarios qu'on considère irréalistes et qui pourraient s'avérer importants. La nouvelle matrice de TOWS propose de prendre en compte que les scénarios qui sont susceptibles de remettre en cause l'équilibre de l'entreprise, telle la situation spéculative, la situation idéale et la situation dangereuse comme l'indique le schéma suivant.

Schéma N° 17 : Nouvelle matrice Tows

	F F1 F2 F3 …	f f1 f2 f3 …
SITUATION SPECULATIVE O M	1 Le JEU A CHANCE GAGNANTE	2 LE JEU A HAUT RISQUE
SITUATION IDEALE O m	3 LE PARADIS	4 LE DILEMME
SITUATION DANGEREUSE o M	5 LE PURGATOIRE	6 L'ENFER

Source G. Garibaldi (2001), P, 196.

Contrairement au modèle classique de la matrice TOWS, cette nouvelle matrice définit six situations différentes de l'environnement dans lesquelles l'entreprise peut se trouver et les réelles possibilités d'insertion dans ces différentes situations.

- La situation spéculative où l'entreprise va user de ses points forts. L'entreprise a un comportement de joueur et en mobilisant ses forces, elle pourra gagner.
- La deuxième situation est à haut risque puisque l'entreprise ne pourrait présenter que des faiblesses, ce qui peut la mettre réellement en danger.
- La troisième situation est idéale parce que les menaces sont faibles et les opportunités sont fortes, c'est que l'auteur appelle le Paradis, l'entreprise doit exploiter cette situation tant qu'elle persiste.
- La quatrième situation où l'entreprise est dans un dilemme en raison du contraste entre l'environnement et son état. L'entreprise n'a pas les capacités lui permettant d'exploiter les opportunités offertes.
- La cinquième situation est jugée dangereuse, parce que l'entreprise est face à plus de menaces que d'opportunités, ce qui nécessite beaucoup d'efforts d'adaptation, c'est ce que l'auteur appelle une situation « Purgative ».

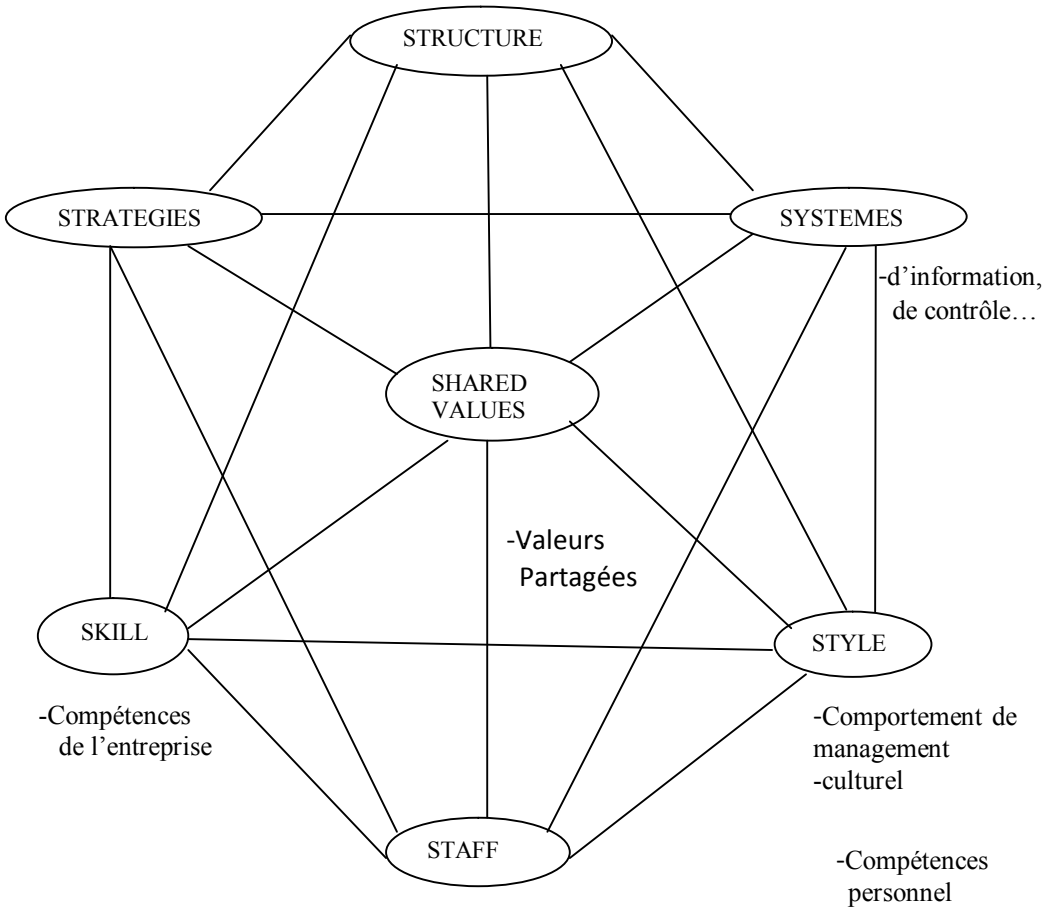
- La dernière situation est qualifiée d'enfer pour l'entreprise, puisqu'elle n'aurait à opposer que ses faiblesses.

A toute situation, l'entreprise doit trouver des solutions rationnelles lui permettant d'améliorer sa compétitivité afin d'assurer sa pérennité.

2.2.3 La méthode de McKinsey

Dans la démarche stratégique, McKinsey, propose d'élucider simultanément plusieurs niveaux, ce qu'il appelle les « 7S », comme l'indique le schéma ci-après:

Schéma N° 18 : Approche des « 7S » de McKinsey



Source : McKinsey

L'auteur, dans son approche, décrit les aspects clés de l'entreprise lui permettant de réfléchir sur le plan stratégique. Les « sept S » de McKinsey sont :

- La stratégie (objectif, plan d'action,…etc.) ;
- La structure (organisation, nombre de niveaux hiérarchiques….) ;
- Les systèmes (procédés, règles, …) ;
- Le staff (personnel, les métiers des hommes, …) ;
- Skilles (compétences distinctives par rapport au concurrent) ;
- Style (la culture de l'entreprise) ;
- Shared values (les valeurs communes, principes,…).

Les « 7S » de McKinsey combinent entre les éléments concrets et non concrets, en l'occurrence les valeurs et la dimension humaine qui est aujourd'hui déterminante dans la mise en œuvre des plans d'actions.

2.2.4 La méthode PIMS (Profit Impact of Market Strategie)

La méthode PIMS a été conçue pour tenter d'expliquer les raisons « génériques » pour lesquelles certaines entreprises étaient plus gagnantes que d'autres (à la demande de General Electric). General Electric estimait que les matrices (BSG et ADL) n'ont pas utilisé une base de données stratégique suffisante, d'où la recherche en stratégie, des lois qui pourraient être assimilées à des théorèmes mathématiques. L'étude a été faite sur 4500 entreprises (Nord Américaines, Japonaises et Européennes). L'approche du PIMS, consiste à chercher un modèle de prévisions de performances futures à partir de ce qui a déjà été réalisé. Le PIMS se fixe, ainsi trois vocations.

- Gérer une base de données reflétant les activités passées.
- Découvrir, à partir de ces données, les lois du marché.
- Fournir ces éléments aux cotisants.

Cette base de données stratégique permet de tirer les moyennes, la moyenne tirée devient la norme. Le modèle PIMS a identifié près de 40 facteurs pouvant influencer la rentabilité des secteurs et les a regroupés en quatre catégories.

- L'environnement économique
- La position concurrentielle
- La structure du processus de production
- Les allocations de ressources

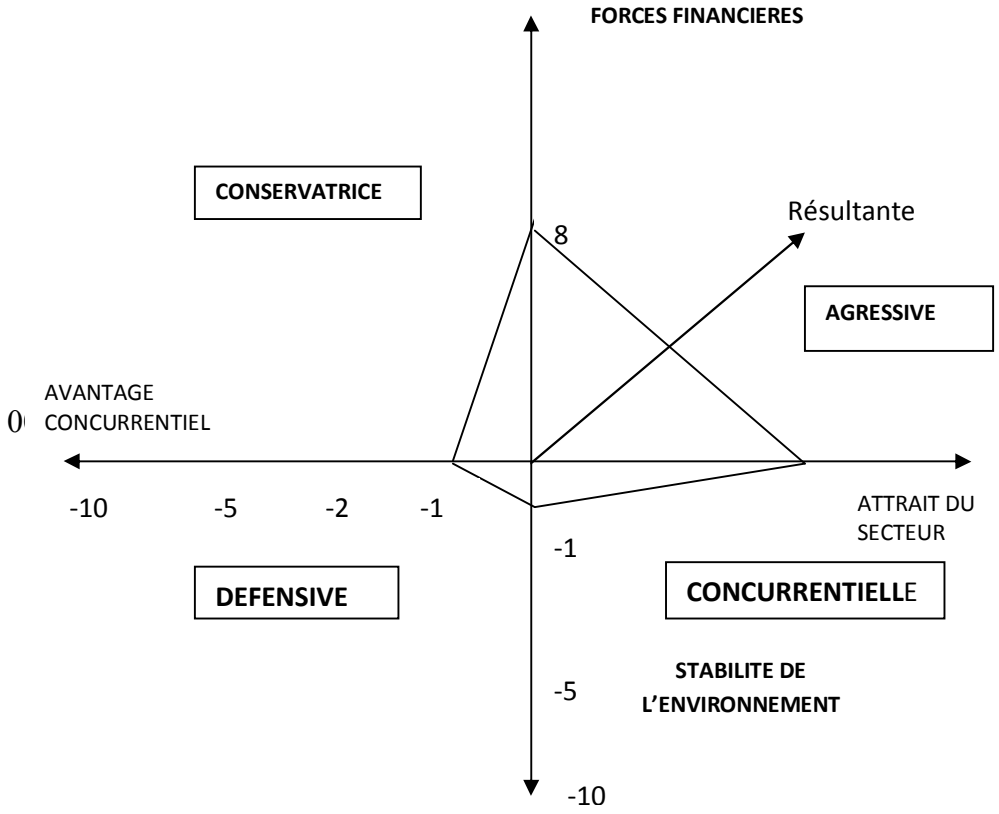
.

Ce regroupement est valable pour toute analyse stratégique. Toutefois, les paramètres les plus influents sur la rentabilité sont mis en exergue, à savoir l'intensité du capital, la croissance du marché, la part de marché, la productivité et la qualité relative du produit. Cette méthode permet à l'entreprise de comprendre son passé et de comparer ses résultats par rapport à ses concurrents.
Une autre approche, dans l'analyse stratégique s'appuie sur le positionnement stratégique en tenant compte d'autres facteurs.

2.2.5 Le positionnement stratégique

Dans les approches précédentes, deux facteurs essentiels sont pris en considération, la position concurrentielle et l'attrait du secteur. Cette approche s'appuie sur le positionnement stratégique en tenant compte de deux autres facteurs, la stabilité de l'environnement et la force financière. Le principe d'analyse de la position stratégique est expliqué dans le schéma suivant :

Schéma N°19 : **Le positionnement stratégique**



Source : R.AThietart

Nous constatons que le système est construit à partir de deux axes qui définissent quatre quadrants, en tenant compte de quatre facteurs ; en l'occurrence, les forces financières, l'attrait du secteur, la stabilité de l'environnement et l'avantage concurrentiel. La résultante des cotations, comme c'est indiqué dans le schéma, permet de tracer la « résultante » et la position occupée par l'entreprise permet la vérification des choix d'actions et voir si l'entreprise possède des ressources nécessaires et des compétences requises. Thietart, a résumé les actions nécessaires à entreprendre dans chaque quadrant dans le tableau suivant :

Tableau N° 01 : Les actions stratégiques

CONSERVATRICE	AGRESSIVE
Sélection produits Sélection des marchés Réduction des coûts Recherche de nouveaux marchés Développement de nouveaux produits	Saisie des opportunités Renforcement des parts de marché Acquisitions Concentration des ressources sur production complémentaire
DEFRENSIVE	CONCURRENTIELLE
Retrait progressif Réduction des coûts Arrêt des investissements Diminution de la capacité de production	Accroissement des ressources financières Augmentation de la force de vente Amélioration des lignes de produit Accroissement de la productivité Réduction des coûts Maintien de l'avantage concurrentiel

Source : R.A.Thietart

Toutes les approches étudiées s'inscrivent dans une logique de long terme. Au travers des outils proposés, l'entreprise doit avoir, dans son itinéraire stratégique, des scénarios dans lesquelles, elle pourrait se trouver et quelles seraient les actions à entreprendre. Afin d'éviter à l'entreprise la gestion des situations non prévues, l'étude de l'environnement s'avère primordiale dans toute analyse stratégique, ce qui lui permet de déterminer les choix des demandes et les offres adaptées qu'elle pourra satisfaire d'où la nécessité d'une segmentation stratégique.

2.3 La segmentation stratégique et l'identification des facteurs clés de succès(FCS)

Le but de cette démarche, pour l'entreprise, est le choix d'une stratégie concurrentielle. Cette démarche exige de l'entreprise le choix des demandes qu'elle veut satisfaire et par conséquent déterminer le contenu des offres qu'elle produira. Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit produire des offres adaptées au marché, c'est ce qui va lui permettre la construction d'avantage concurrentiel. Dans la littérature stratégique, ces offres sont appelées domaine d'activité stratégique (DAS). Pour déterminer le niveau de découpage stratégique, l'entreprise détermine les domaines d'activité stratégique sur les quelles elle se situe, au moment où cette segmentation est engagée et essaye d'identifier les facteurs clés de succès. Le segment stratégique représente tout ensemble issu de ce découpage, c'est le BCG qui a créé la notion de segmentation stratégique, quant à AD Little, il a utilisé la notion de centres de stratégie.

2.3.1 Définition et contexte d'application

F.Bluhart (2009) définit un segment stratégique comme un ensemble d'activités homogènes en termes de produits et de services. Un segment stratégique regroupe des activités qui mettent en œuvre les mêmes compétences qui se caractérisent par la même combinaison des facteurs clés de succès (Strategor, 2005). Quant aux FCS, ils se définissent comme des éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence (Ferery, 2000). La maîtrise de ces facteurs permet à l'entreprise de proposer à ses clients des offres à moindre coût, ou à plus forte valeur perçue. Ils constituent donc un gage de réussite.

La segmentation stratégique vise à délimiter les ensembles homogènes en termes de facteurs clés de succès, de compétences requises, de clients visés, d'objectifs stratégiques ou de structure concurrentielle. Cette segmentation permet à l'entreprise de mettre en place une stratégie adaptée, appelée stratégie d'activité ou stratégie générique. La stratégie de gestion de l'ensemble des activités du portefeuille est appelée stratégie de l'entreprise. La segmentation stratégique permet ainsi l'orientation des choix de gestion du portefeuille d'activités, elle constitue l'élément indispensable à toute décision d'investissement ou de désinvestissement. Le processus de segmentation nécessite l'identification des critères précis permettant de regrouper ou de diviser l'activité de l'entreprise en ensembles homogènes.

2.3.2 Critères de segmentation

Le choix des critères de segmentation constitue un élément essentiel même si il n'ya pas vraiment un consensus sur les critères à mobiliser. Pour segmenter les activités d'une entreprise, plusieurs critères ont été utilisés comme les caractéristiques des produits fabriqués, le métier, la technologie mobilisée et les marchés.
Ansoff (1965), propose la segmentation stratégique en se basant sur les caractéristiques d'une activité par le croisement d'un composant métier et marché. Ce modèle basé sur le compte produit/matché a été critiqué du fait de l'importance examinée accordée aux savoir-faire commerciaux aux dépend des savoir-faire technologiques, cette segmentation s'apparente plus à celle du marketing (Strategor, 2004).

Le champ de la segmentation a été élargi par ABELL et Hammond (1979), en prenant en compte la fonction de l'offre mais les facteurs clés d'ordre technologique et ceux liés aux métiers ont été sous-estimés. Pour pallier à ces insuffisances, d'autres auteurs comme F.Brulhart ont proposé des modèles synthétiques, en combinant les deux critères essentiels, l'offre, avec les facteurs clés comme les produits ou métier ou les technologies, et la demande, avec ses facteurs clés tels que, les clients ou attentes ou foncions. D'autres ont proposé des modèles dont l'analyse s'est basée sur la recherche des préférences des clients et sur les avantages qu'ils recherchent à travers le choix d'une offre. Plusieurs démarches de la segmentation stratégique ont été développées, nous retenons les principales.

2.3.3 Les principales démarches de la segmentation stratégique

Plusieurs modèles ont été élaborés afin d'aboutir à l'exécution de la segmentation stratégique d'une entreprise, mais chaque démarche a été imaginée pour une utilisation précise. Nous retenons les démarches suivantes :

- **La démarche de M. Porter**

La démarche de Porter permet en premier lieu de faire la différence entre un segment marketing et un segment stratégique. Pour l'auteur, Le segment stratégique représente un ensemble de lignes de produits partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents sur un même champ de bataille, c'est-à-dire, un même environnement. Quant à La segmentation marketing, elle concerne plus les critères de segmentation, elle se trouve au niveau des lignes de produits, des canaux de distribution et des clients. La segmentation stratégique permet à l'entreprise d'avoir une vision réellement stratégique. Elle permet aux dirigeants de voir l'entreprise comme un regroupement de segments stratégiques déterminés à partir de plusieurs variables de types stratégiques. Ce qui permettra l'allocation des ressources d'une manière rationnelle et réfléchie permettant ainsi la construction de l'avantage concurrentiel. Dans la segmentation stratégique les critères de segmentation peuvent être classés en trois catégories de variables :

- Les variables internes : Elles regroupent la structure des coûts et les synergies qu'on peut réaliser.
- Les variables externes : Elles regroupent les clients, la concurrence, la distribution et le marché.
- Les variables produits : Elles regroupent les compétences et les technologies.

Notons que les premières variables appartiennent à l'entreprise, alors que les deux autres appartiennent au marché, et l'importance relative dans chacune d'elles dépend de l'importance du secteur. La démarche de Porter s'appuie sur la réduction matricielle. Il s'agit de partir des unités existantes, à un moment donné, dans l'entreprise, c'est-à-dire, des modes et lieux d'attribution des ressources stratégiques afin de déterminer où ont lieu les attributions des ressources. L'idée est de procéder à une réduction de variables par élimination successive pour ne conserver que celles qui sont pertinentes, ayant une réelle influence sur les sources d'avantages concurrentiels. Ces réductions matricielles permettent à l'entreprise de déterminer le bon niveau où doivent être affectées les ressources stratégiques pour construire un avantage concurrentiel.

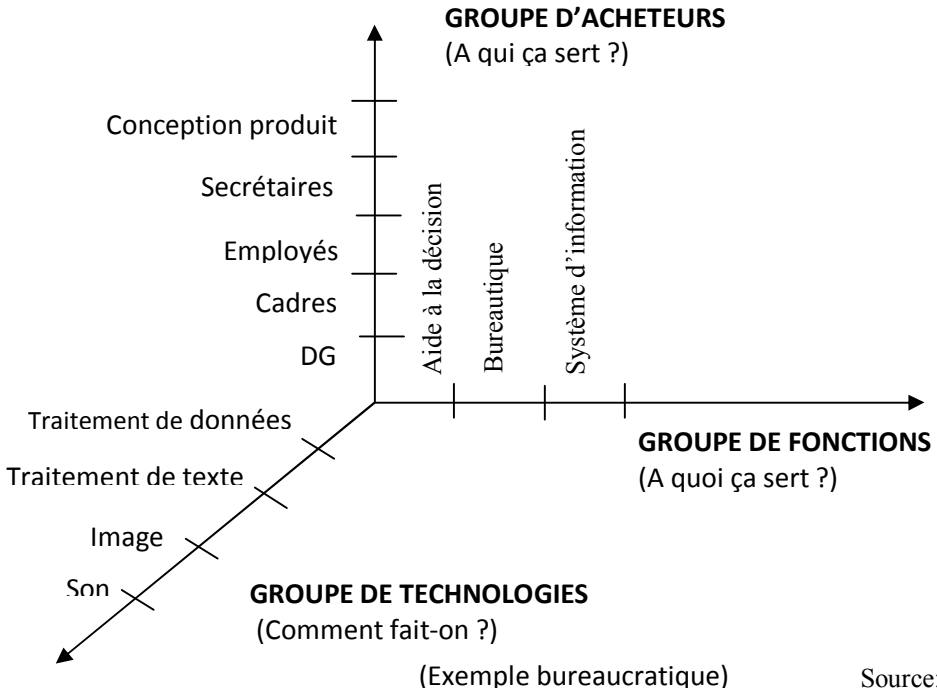
- **La démarche de D.F.ABELL**

La méthode d'ABELL est appelée aussi tridimensionnelle. Cette méthode est basée sur la définition du marché de référence tel qu'il est perçu par le client et non par l'entreprise. Les critiques, à l'égard de cette analyse, sont basées sur le fait que le marché de référence vu par le client est plus restreint, ce qui ne permet pas de faire apparaitre clairement les nouveaux entrants et les risques de produits de substitutions (G. Garibaldi, 2008). Dans sa démarche, ABELL a proposé d'élargir le concept Produits/Marchés en le décomposant en trois dimensions :

- Une dimension « client » : Elle permet le découpage des clients selon les critères géographiques, socio-économiques pour les produits de consommation, et des critères comme le type d'industrie et le choix technologique, quand il s'agit de produit industriel.
- Une dimension « fonction » : Cette dimension permet de décrire les différents besoins des clients à satisfaire.
- Une dimension « technologie » : Elle traduit les choix techniques faits par les divers adversaires présents pour satisfaire aux besoins.

Ces trois dimensions peuvent s'exprimer sous la forme de trois questions : A qui ça sert ? A quoi ça sert ? Et comment ? Comme c'est indiqué dans le schéma suivant :

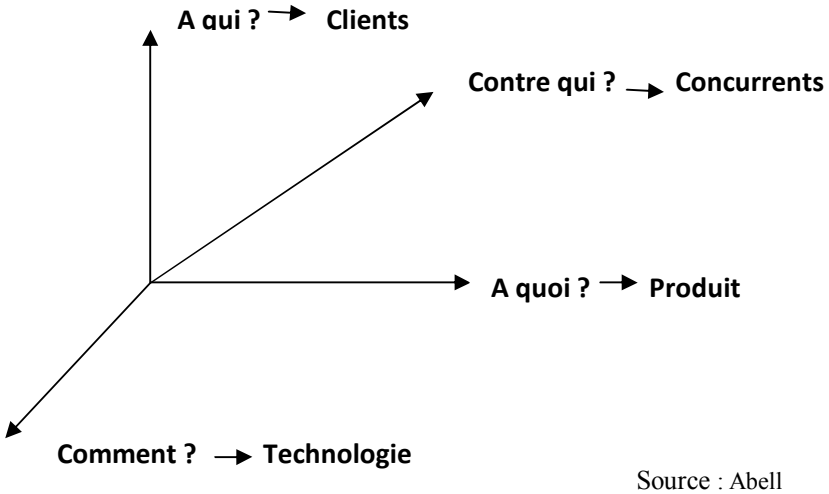
Schéma N° 20: Schéma ABELL



Source: Abbel

Ce graphe sous forme d'un système de plan à trois dimensions met en lumière les deux dimensions Produit/Client et la troisième qui est la technologie reliant l'entreprise à ce couple. Pour permettre à certains utilisateurs d'aller plus loin, une autre dimension a été adoptée par ABELL, c'est « contre qui » afin de prendre en compte les concurrents, comme l'indique le schéma suivant :

Schéma N° 21 : Schéma ABELL 4D



Source : Abell

Cette approche est intéressante chaque fois que les variables ont une grande influence sur la structure et le jeu des concurrents.

- **La méthode des avantages recherchés**

Cette méthode s'appuie sur la recherche des préférences des clients et sur la mise en évidence des avantages qu'ils recherchent à travers le choix d'une offre.
Cette segmentation est plus de type marketing, mais elle permet de recenser les FCS et les variables de segmentations issues du marché. Cette segmentation a permis de proposer des choix stratégiques comme c'est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 02 : Avantages recherchés et choix stratégiques

AVANTAGES RECHERCHES	STRATEGIE DE SEGMENTATION PREFERABLE	POSITIONNEMENT POSSIBLE
Similaires ou très proches	Contre-segmentation	-UN SEUL PRODUIT pour tout le marché perçu comme le meilleur par rapport à un ou plusieurs bénéfices majeurs
Proches à modérément proches	Segmentation facile	-STARTEGIE DE DIFFERENCIATION PRODUIT, sur les attentes prioritaires d'un segment -DECLINAISON D'UNE GAMME de produits différents
Grandement à extrêmement différents	Hyper-segmentation	-SPECIALISATION sur un segment après confrontation bénéfices attendus/procurés

Source : E Vermette (revue française de gestion, mars, avril, mai, 1989, P, 20.

Cette méthode a débouché sur les stratégies génériques sans toutefois prendre en compte les évènements concurrentiels.

2.3.4 La segmentation stratégique des principaux concurrents

La segmentation stratégique a un grand intérêt pour l'entreprise qui ne peut rester indifférente à la segmentation de ses concurrents, d'où la nécessité de tenter de la reconstituer. Cette reconstruction permet de mettre en évidence les concurrents ayant des segments stratégiques dont les frontières sont relativement identiques à celles des segments de l'entreprise ou plus larges. La segmentation des concurrents permet aussi de mettre en œuvre des segments qui n'ont aucune existence dans l'entreprise. Une représentation possible est indiquée dans le tableau suivant :

Schéma N° 22 : Segmentation stratégique des principaux concurrents

Segments stratégiques / Concurrents	1	2	3	4	5	6	7
L'entreprise	X	X	X	X			
Concurrent A	X	X		X	(X)		(X)
Concurrent B	X	[X]	X				
Concurrent C		[X]				(X)	
Concurrent D	⟨X⟩			X			(X)

X Segments stratégiques ayant des frontières proches

[X] Segments stratégiques ayant des frontières plus larges

(X) Segments stratégiques n'existant pas dans l'entreprise

⟨X⟩ Segments stratégiques ayant des frontières plus étroites

Source G. Garibaldi (2001), P, 257.

Il est évident, qu'une bonne analyse concurrentielle ne peut se faire que si l'entreprise possède une parfaite connaissance de ses propres concurrents.

La segmentation stratégique constitue une étape indispensable à toute démarche de diagnostic stratégique, elle permet de caractériser la nature des activités considérées et de leur affecter les objectifs spécifiques.

Nous constatons que différentes démarches existent pour cette segmentation, mais il n'existe pas de procédure rigoureuse qui permet le découpage stratégique d'une entreprise. Un autre outil indispensable à toute analyse stratégique, est l'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise.

2.4 L'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise

2.4.1 Définition et contexte d'application

L'analyse du portefeuille d'activités permet à l'entreprise de faire un diagnostic de la valeur globale de l'ensemble de ses activités, d'évaluer l'équilibre du portefeuille et d'orienter les choix d'allocation des ressources entre les domaines d'activités existants ou potentiels. L'analyse du portefeuille constitue un outil d'aide à la décision stratégique. Elle est établie à partir de la construction de « matrices portefeuilles » permettant de représenter graphiquement la position stratégique de chacun des domaines d'activités stratégiques. Les concepteurs des matrices combinent dans l'analyse, l'évaluation de l'attractivité des activités (analyse externe) et la situation de l'entreprise (analyse interne). Autrement dit, les matrices portefeuilles combinent une évaluation des menaces et des opportunités de l'environnement comme des forces et des faiblesses de l'entreprise. Plusieurs matrices ont été développées, cependant, elles reposent toutes sur le principe d'évaluer l'attractivité du segment stratégique (rentabilité, croissance, …) qui guide la décision d'investissement ou de désinvestissement et la position concurrentielle de l'entreprise sur ce segment qui détermine les attentes de rentabilité de cet investissement.

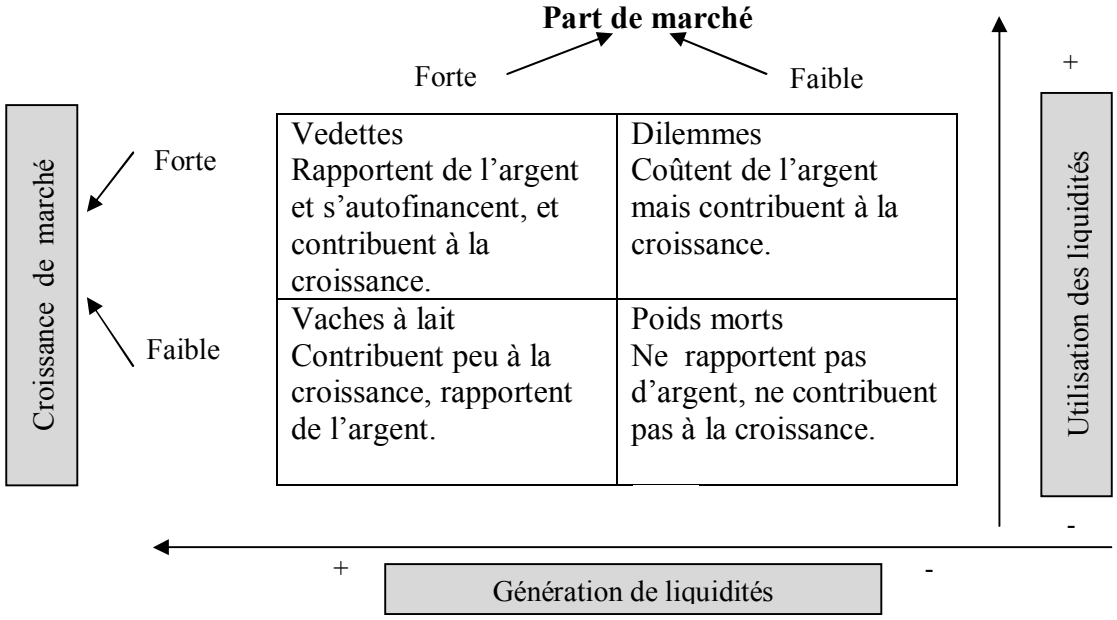
Les matrices les plus courantes et les plus utilisées sont celles développées par le BCG et Mc Kynsey.

2.4.2 Les modèles d'analyse du portefeuille

- **La matrice B.C.G. (Boston Consulting Group)**

La matrice BCG est le plus ancien outil de portefeuille d'activité. Elle s'articule autour de deux variables stratégiques, le taux de croissance de l'activité et la part de marché relative. En croisant ses deux axes, la matrice BCG présente quatre cas de figures possibles, comme l'indique le schéma suivant :

Schéma N° 23 : Matrice portefeuille du BCG (1980)



Source : A. Dayan (1193), P21.

Pour chacun de ces cas de figure, la matrice recommande quatre préconisations à mettre en œuvre.

- Activités « vaches à lait » caractérisée par une croissance faible et une part de marché élevée. Les activités sont généralement en maturité et ne nécessitent pas beaucoup d'investissements d'où un excédent de liquidité. Cet excédent permet de financer les activités nouvelles. Le risque est limité tant que la vache à lait dure, mais, si sa part de marché diminue, elle court le risque de se transformer en poids morts.
- Activités « vedette » caractérisée par un rythme de croissance élevé et par une forte part de marché. Les DAS de ce cadrant nécessitent d'importants investissements pour maintenir leur position concurrentielle et suivre la croissance du secteur. Ces DAS constituent l'avenir du portefeuille et la rentabilité de l'entreprise. La vedette qui maintient sa part de marché se transforme, normalement, en vache à lait quand le taux de croissance ralentit, mais s'il ya un concurrent qui profite de la forte croissance de l'activité pour croître sa part de marché, la vedette peut se transformer en dilemme.
- Activités « dilemme » : les DAS de ce cadrant sont caractérisés par un rythme de croissance élevé et par une faible part de marché relative. Ces DAS nécessitent un investissement important pour assurer un développement de l'activité et suivre la croissance du secteur. Les dilemmes sont risqués, ils sont appelés « paris » car si le dilemme réussit il se transforme en vedette, mais s'il échoue il pourra ruiner l'entreprise. Ce type d'activité présente un flux net de liquidité négatif, du fait de la faible position concurrentielle et de la faible rentabilité. Vu cette dégradation de la rentabilité du portefeuille, l'entreprise doit prendre la décision d'investir sur ce DAS ou d'abandonner.
- Activités « poids mort » : Les DAS positionnés dans le cadrant « poids mort » sont caractérisés par une rentabilité modérée ou négative. Si l'activité est encore rentable, l'entreprise peut la maintenir sans investissement, sinon l'abandonner du moment qu'elle n'offre pas de perspectives d'avenir.

La matrice BCG, préconise donc de ne pas concentrer des activités dans un seul cadrant, quel qu'il soit, afin de permettre à l'entreprise d'avoir des perspectives à long terme et éviter le risque de dégradation de la rentabilité. Même sur un positionnement attractif, l'entreprise peut engager sa survie, si elle ne dispose pas d'assez de moyens pour financer son développement, d'où la nécessité de maintenir un portefeuille équilibré.

La matrice BCG présente certaines limites, comme cela a été souligné par certains auteurs. L'analyse du BCG repose sur le principe que la part de marché relative est l'indicateur le plus pertinent de la position concurrentielle, en raison de l'impact des économies d'échelle, l'effet de taille et les effets d'expérience (les coûts baissent de 20 à 30% à chaque fois la production cumulée double), or cette corrélation entre la rentabilité et le volume n'est prouvée que dans les systèmes concurrentiels de volume (Atamer et Calori, 2003). Quant à Frery, (2000), il critique le fait que cette matrice ne prend pas en compte l'allocation d'autres ressources en plus des ressources financières,

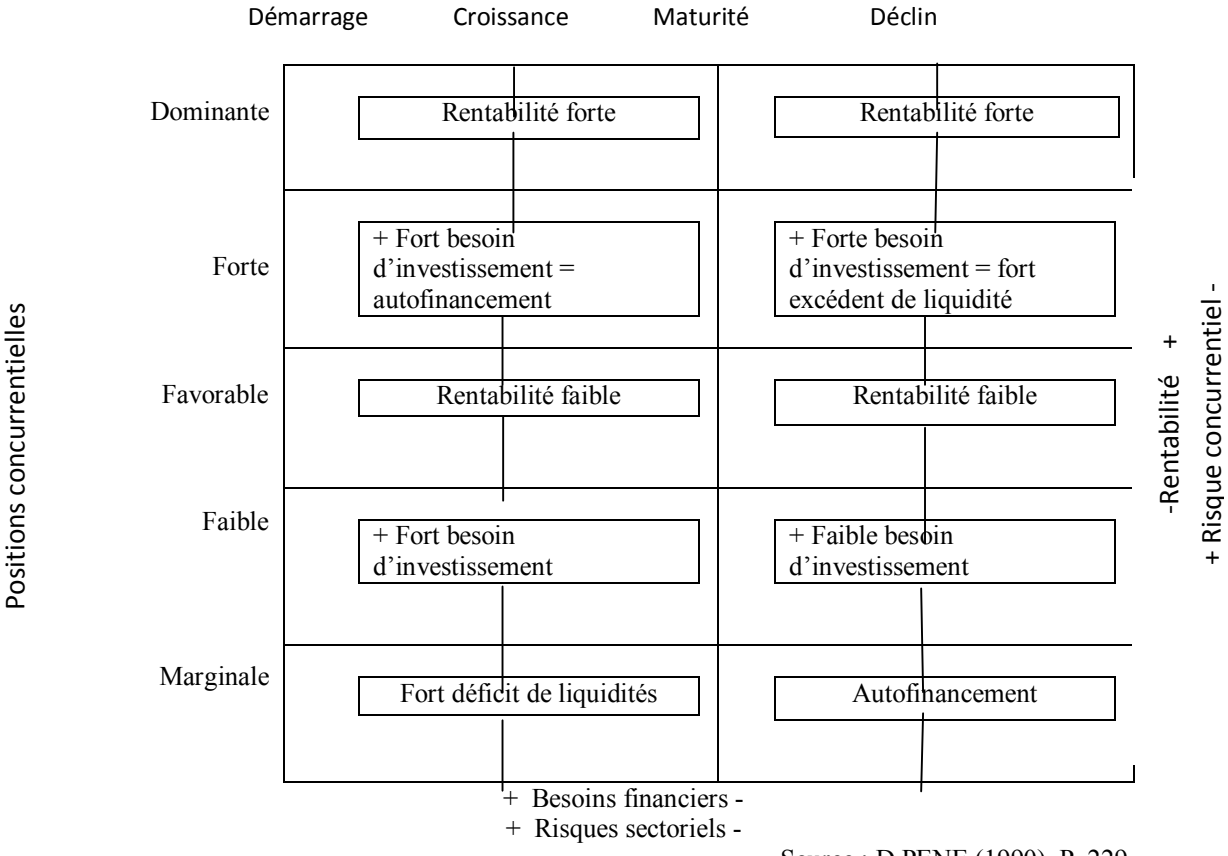
notamment, celles liées à l'innovation et à la technologie qui sont au cœur de la compétitivité.

Pour pallier à certaines de ces insuffisances, d'autres matrices ont été conçues.

- **La matrice d'Arthur D Little (ADL) :**

ADL a conçu l'outil à partir de deux variables, le degré de maturité du marché qui permet de mesurer l'intérêt du secteur économique, le risque sectoriel et l'intensité du besoin capitalistique. L'autre variable est la position concurrentielle de l'entreprise, ce qui permet la prise en compte de la compétitivité de l'entreprise face à ses concurrents. ADL a basé son analyse sur ce qu'il dénomme des centres de stratégies, c'est-à-dire, des activités élémentaires homogènes (ce que Porter appelle les segments stratégiques). Cette approche est apparue dans les années 70, elle consiste à classer ces centres stratégiques en fonction du degré de maturité du secteur auxquels ils appartiennent et détermine la position concurrentielle qu'ils occupent, comme c'est indiqué dans le schéma ci-dessous.

Schéma N°24: Matrice A.D.L



Source : D.PENE (1990), P, 229.

Pour déterminer la maturité du secteur, on utilise des critères objectifs pour décrire chacune des phases, tels le niveau de la croissance, la stabilité de la technologie,

l'évolution du nombre des concurrents et l'apparition des produits de substitution. Cette critériologie a permis la description de l'allure de chaque phase comme suit :

- **La phase de lancement** : Elle se caractérise par un fort taux de lancement du marché, des modifications de technologies détenues par des concurrents non définitivement installés sur des segments de marchés délimités.
- **La phase de croissance** : Elle se caractérise par un taux de croissance moins élevé mais encore très fort. A ce stade, apparait une stabilité des clients, des concurrents, des parts de marché détenues et les évolutions technologiques. A ce niveau, les entreprises les mieux compétitives sauront prendre des parts de marché.
- **La phase de maturité** : l'environnement de cette phase est stable et prévisible, mais la croissance est faible, ceci n'empêche pas l'intensité concurrentielle.
- **La phase de vieillissement**. Elle se caractérise par la stagnation et la décroissance de la demande, ce qui entraîne, généralement, le retrait de certains concurrents.

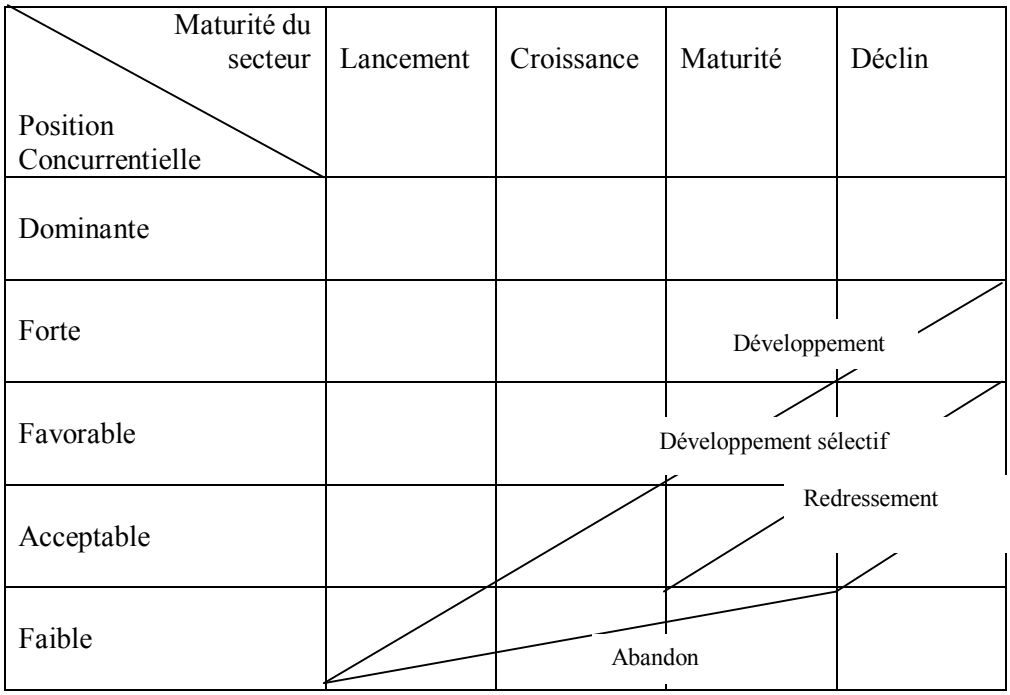
L'autre variable choisie par ADL est la position concurrentielle que l'entreprise occupe pour un segment stratégique. La position concurrentielle peut se définir à partir de certains facteurs comme :

- Les facteurs d'approvisionnement (intégration verticale, existence de contrat avec le sous-traitant,…)
- Les facteurs de production, (capacité de production, productivité, flexibilité,…)
- Les facteurs financiers (marge brute, capacité d'auto financement,..)
- Les facteurs (qualité du management, degré de la formation du personnel,…)
- Les facteurs commerciaux (largeur de la gamme, la part de marché détenue, l'image de marque,…)

L'inconvénient est que certains de ces critères sont de types qualitatifs, et présentent un risque de subjectivité.

ADL prévoit cinq positions sur l'échelle de la position concurrentielle qui sont du haut vers le bas, dominante, forte, favorable, acceptable et faible avec des recommandations selon la zone, comme c'est indiqué dans le schéma suivant.

Schéma N°25 : Les recommandations stratégiques selon les quatre zones de l'espace matriciel (Matrice ADL)



Source : ADL, (1981), P, 20.

Ce schéma indique les recommandations stratégiques d'ADL.

En zone Abandon, l'entreprise a une faible compétitivité et le secteur présente peu d'intérêt vu son état de maturité, d'où la nécessité d'abandonner.
En zone de redressement, l'entreprise peut tenter de redresser sa compétitivité et l'augmenter sur les marchés en fin de leur cycle.
En zone de développement sélectif, la compétitivité de l'entreprise s'améliore, l'évolution de marché est prévisible d'où la réduction des risques pris par l'entreprise, ce qui peut lui permettre la sélection des segments à développer.
En zone de développement naturel, l'entreprise possède de meilleurs atouts par rapport aux concurrents.

L'ensemble des recommandations d'ADL, pour chaque position concurrentielle, peuvent être résumées dans le schéma suivant.

Tableau N°03 : Recommandations stratégiques par case selon ADL

Position concurrentiell ↑ → Maturité du secteur

	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante	Pousser à fond pour accroitre la part de marché. Maintenir la position	Maintenir la position et Maintenir la part de marché	Maintenir la position et croitre avec le secteur	Maintenir la position
Forte	Essayer d'améliorer la position Pousser à fond pour la part de marché	Essayer d'améliorer la position et Pousser pour la part de marché	Maintenir la position et croitre avec le secteur	Maintenir la position ou « Moissonner »
Favorable	Sélectionner ou pousser à fond pour la part de marché. Essayer d'améliorer la position de façon sélective	Essayer d'améliorer la position et Pousser pour la part de marché de façon sélective.	Maintenir ou Trouver une niche et essayer de la protéger	Moissonner et Se retirer progressivement
Acceptable	Pousser pour améliorer la position de façon sélective	Trouver une niche et la protéger	Trouver une niche et essayer de la protéger ou Se retirer progressivement	Se retirer progressivement Abandonner
Faible	Foncer ou Se retirer	« Turn around » ou Abandonner	« Turn around » ou Se retirer progressivement	Abandonner

L'entreprise peut soutenir massivement les activités en démarrage même si sa position est marginale à condition que les perspectives soient bonnes. C'est ce qu'ADL appelle le développement naturel, mais dés que l'activité entre en phase de maturité et de déclin, l'entreprise ne peut, en principe, engager toutes les ressources nécessaires que si sa position concurrentielle est forte. Si la position de l'entreprise est moyenne, le développement doit être sélectif, c'est-à-dire, se concentrer sur les activités où l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel important. L'abandon est préférable dans les activités mûres ou en vieillissement lorsque la position concurrentielle est faible. Toutefois, ADL recommande d'y aller dans tous les cas, même s'il y a des risques.

Si on compare la matrice ADL à celle du BCG, on remarque que la matrice ADL est un outil d'application plus général, elle s'adapte à toutes les situations de compétition. Toutefois, cette matrice présente certaines limites provenant de la difficulté à donner des valeurs pertinentes et objectives aux variables choisies par ADL, notamment, en ce qui concerne la position concurrentielle. Cette matrice reste cependant, d'un emploi général, et d'autant plus performant que l'entreprise est plus diversifiée et se trouve adaptée aux groupes multinationaux.

- **La matrice de McKinsey**

La matrice de McKinsey s'appuie sur les mêmes principes que la matrice BCG. Elle consiste à positionner le DAS de l'entreprise dans un cadre issu du croisement de deux dimensions, l'attractivité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS. Les mesures retenues de ces deux dimensions pour Mc Kinsey, sont multicritères et doivent êtres adaptées au cas par cas en fonction de l'entreprise considérée et du secteur d'activité concerné. Dans cette matrice, la position concurrentielle est mesurée par le critère de la capacité relative de l'entreprise à maîtriser les FCS du DAS par rapport à ses concurrents, ce qui permet d'avoir une bonne indication de l'avantage concurrentiel dont elle dispose, et du risque concurrentiel qu'elle doit prendre et de sa rentabilité.

La détermination des FCS, l'évaluation du degré de maîtrise de ces facteurs et leur pondération en fonction de leur importance respective permet de faire émerger un « score » de position concurrentielle. Quant à l'attractivité de l'activité, elle est mesurée par la combinaison de deux évaluations. La valeur intrinsèque de l'activité en se basant sur des facteurs de marché (taille, croissance), des facteurs réglementaires, des facteurs socio-économiques (risque écologique, syndicats,…) ou des facteurs industriels (pouvoir des fournisseurs, des clients,…).
La seconde évaluation relative à l'activité se base sur le profil global de l'entreprise (possibilité de synergie, l'image, l'expérience,…). La combinaison de ces deux variables permet la construction d'une matrice à neuf cases avec les préconisations stratégiques comme l'indique le schéma suivant :

Schéma N° 26 : Matrice McKinsey (McKinsey, 1972)

Attrait de l'activité

Position concurrentielle

Forte	Maintenir la position à tout prix	Maintenir et suivre le développement	Rentabiliser
Moyenne	Investir et améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer de manière sélective
Faible	Investir massivement ou abandonner	Se retirer de manière sélective	Désinvestir

Source : F. Brulhart (2009), P, 113.

Les recommandations stratégiques correspondant à chacune des cases doivent être accompagnées et complétées par une vision d'ensemble et une analyse globale de

l'équilibre du portefeuille. D'une manière générale, pour Mc kinsey, l'entreprise a intérêt à se développer dans les activités où la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont favorables et se retirer quand les deux variables sont faibles.
Bien qu'il existe plusieurs matrices, la plupart d'entre elles s'appuient sur le croisement de la dimension relative au diagnostic externe, en l'occurrence l'attractivité de l'activité et la dimension relative au diagnostic interne à savoir, la situation concurrentielle de l'entreprise. Au final, ces matrices présentent des différences sur la manière d'opérationnaliser ces dimensions.

L'analyse du portefeuille d'activités a comme objectif de dresser une photographie de chaque activité, apprécier l'équilibre global et la valeur du portefeuille, et enfin préconiser les choix d'allocation des ressources entre les activités. Ainsi, l'analyse du portefeuille reste un outil de synthèse du diagnostic et un outil d'aide à la décision stratégique. Mais cette analyse doit être complétée par l'analyse d'une dimension jugée principale, la technologie.

2.4.3 Portefeuille et technologie

Un axe principal au long duquel se développe, aujourd'hui, la stratégie des entreprises est la technologie, hors cette dimension n'a pas été prise en compte dans les outils de portefeuille que nous venons d'exposer. La technologie a un rôle stratégique, sa maîtrise constitue la principale compétence distinctive des entreprises. Les entreprises ayant une position technologique forte sont plus compétitives dans les mouvements stratégiques de diversification, elles exploitent leurs compétences technologiques sur les nouveaux marchés et dans de nouvelles activités. Apple, Canon et Samsung sont des exemples édifiants, ils ont fondé le développement de leur croissance sur les compétences technologiques qui leurs ont permis d'investir de nouveaux domaines porteurs. Dans la lutte concurrentielle, la technologie constitue un facteur décisif de succès.

L'innovation technologique constitue un pivot fondamental de la stratégie d'entreprise. Elle permet de reconstituer le couple produit/marché autour d'une nouvelle offre et remettre en cause les conditions de la lutte concurrentielle. Toutefois, la technologie, comme pour tout secteur économique, a sa propre dynamique, et donc un cycle de vie. Il est donc nécessaire, pour l'entreprise, de déterminer la position de sa technologie au sein de son cycle de vie à partir de certains indicateurs comme la perte d'efficacité, le rapport coût/rentabilité ou l'apparition de nouveaux concurrents.

ADL préconise de globaliser les innovations dans le vocable « technologie ». Ses réflexions portent sur la prise en considération de plusieurs grandes classes de technologies comme :

- Les technologies embryonnaires qui sont généralement au niveau de la recherche ;
- Les technologies émergentes qui sont en voie de développement et peuvent peser dans la construction d'avantage concurrentiel ;

- Les technologies de base qui sont à la base de la conception du produit ;
- Les technologies clés à base desquelles l'entreprise construit son avantage concurrentiel.

La matrice d'ADL requiert trois positions par axe, autour de deux dimensions, en l'occurrence la position technologique et la position concurrentielle, comme l'indique le schéma suivant :

Schéma N° 27 : Les deux matrices A.D.L technologie

Industrie en démarrage / début de croissance

Position Concurrentielle	Forte	Favorable	Défavorable
Forte	Innovateur	Innovateur	Suiveur
Favorable	Innovateur	Suiveur / Créneau	Acquisition
Défavorable	Créneau	Joint -Venture	Rationalisation

Position technologique

Position Concurrentielle	Forte	Favorable	Défavorable
Forte	Innovateur	Suiveur	Acquisition
Favorable	Créneau	?	Rationalisation
Défavorable	Joint -Venture	Rationalisation	Liquidation

Industrie en fin de croissance / début de maturité

Source : A.D.Little, (1981).

Les matrices ADL recommandent les comportements à suivre pour chaque type de technologies. Les préconisations d'ADL sont :

- Suivre quand la technologie est embryonnaire ;
- Investir de façon sélective si la technologie est émergente ;

- Développer et contrôler systématiquement les technologies clés ;
- Abandonner de façon sélective les technologies de base.

Quant à l'approche développée par le SRI (Stanford Research Institute) elle permet de voir si les segments stratégiques d'une entreprise sont bien alignés sur son portefeuille de technologies.

Il est évident que la technologie est un facteur clé de succès dans la lutte concurrentielle et par conséquent, peut constituer la base d'un avantage concurrentiel, d'où la nécessité de prendre en compte ce facteur dans l'analyse du portefeuille de l'entreprise.

2.4.4 L'intérêt de l'analyse et gestion du portefeuille

La segmentation stratégique permet à l'entreprise de découper ses activités, d'une manière précise et pertinente, en unités homogènes lui permettant ainsi de construire un même avantage concurrentiel. L'analyse du portefeuille permet à l'entreprise d'effectuer des choix stratégiques en termes de développement de segments qu'elle juge porteur et d'abandonner d'autres.

Les outils de portefeuille aident l'entreprise dans des choix et lui permettent de chercher un équilibre entre les positions qui réclament des liquidités et d'autres qui en génèrent. Les outils que nous venons d'étudier n'ont pas proposé des stratégies pertinentes, ceux sont des outils d'aide à la décision. Par contre, l'entreprise peut voir où sont ses centres d'intérêts et quelles sont les activités où elle est en bonne position, ce qui lui permettra de développer des stratégies pertinentes par rapport à celles de ses concurrents. Pour aider l'entreprise à comprendre ses possibilités de bâtir un avantage concurrentiel durable et décisif, un autre outil est recommandé, c'est l'étude de la chaîne de valeur interne et la chaîne de valeur externe.

2.5 L'analyse de la chaîne de valeur

2.5.1 Définition et contexte d'application

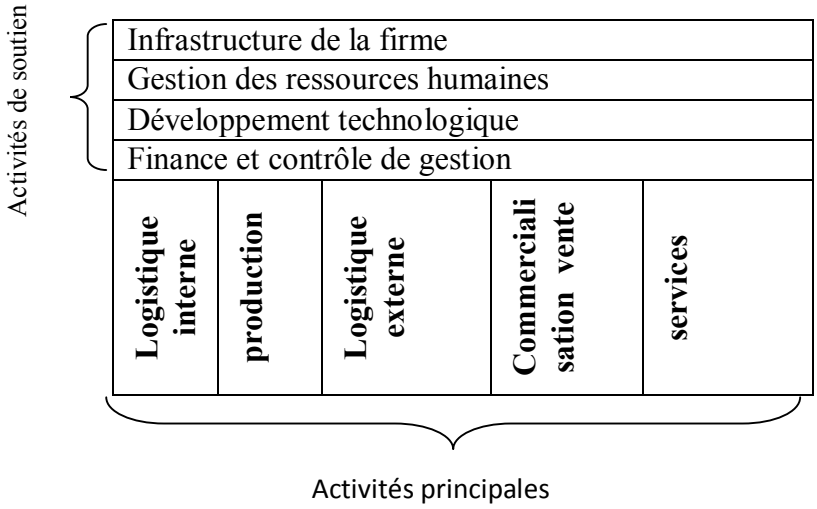
La construction d'un avantage concurrentiel se réalise en analysant de manière systématique l'ensemble des fonctions ou activités et leur interaction pour identifier les sources d'avantage concurrentiel. Ceci nécessite la décomposition de l'entreprise sous forme d'activités, ce que Porter appelle la chaîne de valeur interne. Pour bien situer les effets des activités de l'entreprise dans son environnement, cette chaîne de valeur interne doit être intégrée dans un système de valeur plus large qui prend en compte les activités en amont et en aval de l'entreprise. C'est ce que Porter appelle la chaîne de valeur externe. Selon lui, la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur ajoutée pour le client (différentiation et/ou dégagement des économies pour l'entreprise, c'est la domination par les coûts). L'analyse de la chaîne de valeur permet à l'entreprise de mieux comprendre le comportement des coûts et identifier les

possibilités de différenciation, en d'autres termes, l'entreprise doit pouvoir arriver à offrir une valeur maximale à un coût minimum.

2.5.2 La chaîne de valeur interne

Le but de toutes les activités est de présenter une offre ayant une valeur marchande pour pouvoir se rentabiliser. C'est dans cette optique que Porter pose le postulat, que la valeur se mesure par les recettes totales de l'entreprise. Si la valeur est supérieure au coût, l'entreprise réalise une marge et par conséquent, l'analyse de cette valeur permet l'analyse de la compétitivité de l'entreprise. Dans l'analyse de la chaîne de valeur, Porter sépare les activités de l'entreprise en activités principales telles que, la logistique amont (acheminement des matières premières, équipements, productions), la logistique avale (distribution), commercialisation et services (garantie, pièces). La deuxième catégorie représente les activités de soutien comme les infrastructures, l'organisation, le management, la gestion des ressources humaines et le développement technologique. Le schéma ci-dessous présente la chaîne de valeur d'après Porter.

Schéma N°28 : Chaîne de valeur de l'entreprise



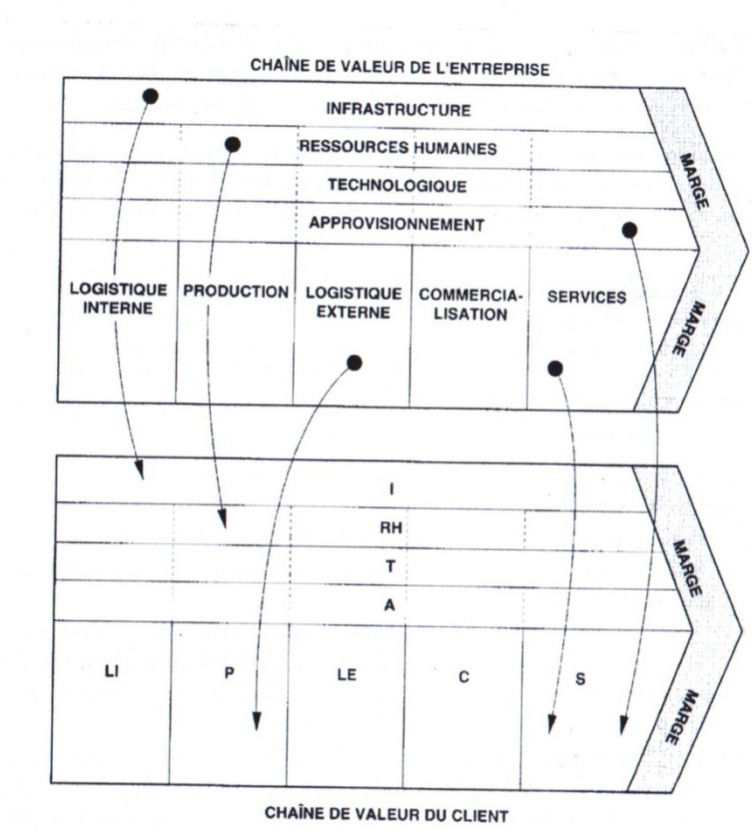
Source : M. Porter (1986), P, 53.

Chaque maillon de la chaîne correspond à une fonction dont la mise en œuvre nécessite des ressources et des compétences, mais aussi des capacités organisationnelles permettant le déploiement et l'exploitation de ces compétences. L'entreprise doit adapter la chaîne de valeur au niveau de chacun des segments stratégiques, puisque chacun d'eux doit créer son propre avantage concurrentiel. Cette chaîne de valeur permet à l'entreprise de s'assurer de la pertinence de la segmentation de ses activités.
Il est donc indispensable pour l'entreprise de construire la chaîne de valeur interne, mais elle doit prendre en compte le partage de ses activités avec ses divers partenaires, en amont et en aval, en établissant une nouvelle chaîne de valeur « la chaîne de valeur externe ».

2.5.3 La chaîne de valeur externe

Dans la construction d'une chaîne de valeur, l'entreprise prend en considération les acteurs de l'environnement qui ont une grande influence sur sa chaîne interne pour la construction de l'avantage concurrentiel. Ces acteurs sont les fournisseurs, les canaux de distribution et secteurs du marché. G.Garibaldi, (2008), définit la chaîne de valeur externe comme étant « une analyse de la filière dans laquelle on fait ressortir les acteurs ayant une influence incontournable sur l'ensemble de la filière et participant à l'avantage concurrentiel ». La chaîne de valeur externe met en lumière les liens existants entre l'entreprise et ses partenaires comme l'indique le schéma ci-dessous.

Schéma N°29 : Chaîne de valeur de l'entreprise et du client



Source : M. Porter (1986), P, 168.

Le schéma montre la répartition des activités entre l'entreprise, ses fournisseurs et les clients. L'entreprise a la possibilité de comparer les coûts par rapport aux avantages retirés. Elle peut imaginer et prévoir d'autres formes de répartition des activités lui permettant une diminution des coûts et par conséquent des prix de vente.

2.5.4 La chaîne de valeur et la lutte concurrentielle

L'analyse de la chaîne de valeur peut être déterminante dans la lutte concurrentielle. Si par exemple, une entreprise propose un produit identique à celui de son concurrent mais avec un coût supérieur, l'analyse de la chaîne de valeur lui permet d'examiner chacun des postes et voir s'il existe des possibilités de réduire ses coûts afin de diminuer l'écart avec son concurrent. L'entreprise aura des indicateurs lui permettant de s'orienter vers une stratégie d'alliance ou de différenciation. Si sa structure ne peut lui permettre d'avoir un coût inférieur, elle pourra décider de se réorienter vers une autre partie du champ concurrentiel. L'analyse de la chaîne de valeur peut donc être utilisée comme un outil de réflexion dans la lutte concurrentielle.
L'analyse de la chaîne de valeur interne et la chaîne de valeur externe permet à l'entreprise d'avoir des indicateurs pour orienter sa stratégie. La chaîne de valeur donne la possibilité pour l'entreprise de développer un avantage concurrentiel en se basant sur une optimisation de la gestion des liens entre les fonctions et des liens entres sa chaîne de valeur et celle de ses partenaires. Cette gestion de liens nécessite la mise en œuvre des stratégies adaptées, surtout dans une économie mondialisée.

SECTION 3. Les stratégies d'internationalisation

La stratégie de la firme repose sur la recherche d'un avantage concurrentiel soutenable sur ses rivales, mais la concurrence internationale ne se déroule pas dans les mêmes conditions selon les secteurs. D'un côté, les secteurs multidomestiques et de l'autre les secteurs globaux. Dans les premiers, la concurrence dans chaque pays est indépendante de celle qui se déroule dans les autres, ce qui conduit à des avantages concurrentiels de la firme spécifique à chaque pays. En revanche, dans les seconds, «La position concurrentielle d'une firme dans un pays est significativement affectée par sa position dans d'autres pays et vice versa », (Porter, 1986).

Les stratégies des firmes doivent être élaborées selon le type de concurrence internationale qui prévaut dans le secteur. Selon Porter, dans les secteurs domestiques, la stratégie qui s'impose est celle d'une stratégie de portefeuille, la firme n'est pas contrainte à s'engager dans la concurrence internationale vu l'indépendance des résultats obtenus sur chaque marché. En revanche, dans les secteurs globaux, une gestion de portefeuille ne permet pas de conquérir des avantages concurrentiels, en raison des interdépendances des résultats obtenus sur les différents marchés, d'où la nécessité d'une stratégie permettant l'intégration des activités au niveau mondial. Porter analyse cette stratégie à partir des notions de configuration et de coordination des activités. L'exemple donné par Porter est celui des centres de recherche et développement ; la configuration renvoie aux choix des localisations des centres et la coordination renvoie à la répartition des tâches entre ces centres. Les stratégies des firmes dans un secteur global ne sont pas nécessairement identiques, les combinaisons coordination/configuration différent selon les firmes, elles sont en fonction de leurs

caractéristiques propres, des types de marché desservis, des choix en matière de produits, etc.…

La scène internationale ouverte caractérisée par la dynamique concurrentielle contraint les entreprises à anticiper et essayer de conquérir les marchés avant leurs concurrents. Dans ce contexte extrêmement concurrentiel, les entreprises sont conduites à développer des stratégies d'internationalisation. Pour assurer son développement international, l'entreprise peut opter pour des stratégies de coopération, en l'occurrence les alliances stratégiques. Mais, si elle est apte à pénétrer les marchés étrangers sans partenaires, elle peut agir en solitaire et opter pour l'exportation..

3.1 L'alliance stratégique entre entreprises

Les alliances stratégiques sont généralement un aboutissement de la croissance de l'entreprise. L'entreprise passe d'abord par une croissance nationale caractérisée par son déploiement à l'échelle nationale. Pour réduire ses coûts, l'entreprise élargit son marché et met en place une stratégie d'exportation. Quand l'entreprise procède à des exportations croisées, son objectif est la réalisation d'économies d'envergure qui pourrait se réaliser par des alliances stratégiques permettant ainsi l'intégration de ses activités sur une base mondiale.

3.1.1 Définition de l'alliance stratégique

Plusieurs définitions, quelquefois même contradictoires, existent mais nous en faisons la synthèse suivante :

Une alliance stratégique est une coopération entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes. Elles choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires plutôt que de se faire « la guerre » sur un marché de plus en plus exigeant qui pourrait amener à des cessations d'activités. Ces stratégies d'alliance permettent aux entreprises de tirer des avantages qu'elles n'auraient pas eu sans avoir à en supporter les coûts.

3.1.2 Les caractéristiques et les objectifs de l'alliance stratégique

3.1.2.1 Les caractéristiques

L'alliance s'inscrit généralement dans une approche stratégique et elle est conçue comme option stratégique. La mondialisation de l'économie et des marchés ont fait que la coopération devient un élément de la stratégie de l'entreprise.

Selon Porter, d'une manière générale, l'alliance stratégique est caractérisée par :

- La confiance entre les partenaires ;
- La mise en commun ou l'échange des ressources comme les moyens humains, les compétences technologiques, le savoir-faire, etc.… ;
- Les ressources mises en commun sont d'une même nature ou de nature différente ;
- Les ressources mises en commun représentent une partie de l'activité des alliances. Les partenaires sont autonomes en ce qui concerne leurs activités

en dehors de l'alliance, quant aux activités communes, ils sont dépendants les uns des autres. La délégation d'une partie de contrôle est attribuée sur l'objet de la coopération ;

- La convergence d'intérêts ;
- L'accord est nécessairement formel pour certains partenaires, pour d'autres il peut être formel ou informel ;
- L'égalité dans le pouvoir et la prise de décision entre les partenaires ;
- L'association est généralement durable ;
- Les alliances sont stratégiques et influencent les stratégies globales des associés en les rendant dépendant les uns des autres.

3.1.2.2 Les objectifs de l'alliance stratégique

La mondialisation de l'économie et des marchés, l'accélération et la complexité croissante du progrès technologique ont rendu la coopération comme option stratégique dont les objectifs sont divers :

- **L'amélioration de la position concurrentielle** : La coopération permet aux entreprises de se développer et de réduire la concurrence en consolidant leur position de manière collusive et modifier le jeu de la concurrence.
- **Les économies d'échelle et l'effet d'expérience** : La coopération permet d'atteindre un point critique qui ne peut s'atteindre en isolement. Cette situation permet les économies d'échelle, l'effet d'expérience et l'augmentation du pouvoir des partenaires.
- **La répartition du risque** : Lorsque les entreprises s'associent, elles mettent en commun des ressources, ce qui, évidemment, réduit le risque.
- **La recherche des ressources complémentaires** : La coopération interentreprises se base sur les synergies créées par la combinaison de leurs actifs spécialisés et complémentaires. L'objectif recherché est l'utilisation complète et intense d'actifs, de nature différente, détenus par un groupe d'entreprises.

L'association, dans le but de rechercher les ressources, s'adapte aux PME activant dans un espace local, régional ou national. Ce type d'accords peut concerner les entreprises concurrentes mais aussi non concurrentes, opérant dans différentes activités relatives au même processus de production. La complémentarité permet d'accéder plus facilement aux innovations, au savoir, aux ressources financières et à des technologies en réduisant les coûts et les risques.

L'évolution rapide des technologies et le caractère interdisciplinaire technologique, rend indispensable le recours à ce type de coopération même pour les grandes entreprises, l'exemple de coopération de complémentarité entre Hewlett Packard (Américain) et le Suédois Ericsson dans les systèmes de supervision de réseaux de télécommunication est édifiant à plus d'un titre. Adler qualifie ce type d'association d'alliance symbiotique.

- **La minimisation des risques et le partage des coûts liés à la recherche et développement** : La réduction des coûts et la réduction du risque sont des

facteurs majeurs dans les alliances stratégiques. Cette coopération permet l'élargissement du champ d'activité et des compétences.

- **La recherche de l'innovation et de l'apprentissage** : Dans un contexte de mondialisation, l'innovation constitue un facteur déterminant de la compétitivité.

Pour Porter, la réussite des alliances n'est toujours pas évidente, mais il met l'accent sur la coopération en grappes. Dans un environnement incertain, caractérisé par une turbulence technologique, l'alliance peut constituer un moyen efficace pour la réalisation d'une flexibilité dans l'innovation, permettant ainsi l'intégration. Elle permet aussi, la réduction des coûts et facilite l'apprentissage et l'assimilation des compétences des partenaires. Le phénomène des alliances stratégiques est lié au changement de l'environnement des entreprises au temps de la mondialisation. L'incertitude et la complexité ont favorisé les alliances entre les concurrents afin de réduire les risques et les coûts. Depuis le début des années 80, le développement des alliances s'est accentué surtout dans les secteurs des technologies de pointe, un secteur caractérisé par un degré important de mondialisation.

Dans une ère de mutation technologique et de globalisation, les entreprises optent pour des stratégies de coopération en partageant le contrôle, la technologie, la gestion, les ressources financières et les marchés. Cette coopération peut concerner l'ensemble de la chaîne de valeur, de la recherche et développement à la production et à la distribution. Ces alliances stratégiques sont devenues un moyen d'adaptation à un système de contrainte et à un environnement incertain résultant d'une mondialisation de l'économie. L'entreprise peut s'allier avec un ou plusieurs partenaires afin de tirer partie des marchés étrangers, suppléer à la rareté des ressources et minimiser ainsi les coûts.

Les formes les plus utilisées sont la joint-venture et la sous-traitance internationale, mais d'autres formes traditionnelles existent et sont encore utilisées comme le franchisage, les accords de licence et les conventions internationales.

3.1.2.3 Les types d'alliance

Il existe quatre grands types d'alliances :

- **Coopération** : Une entreprise centrale fournit la conception, la commercialisation et le suivi auprès de la clientèle et des entreprises contractantes fournissent, en réseau, chacune une partie de la prestation ou du produit final.
- **Groupement momentané d'entreprises** : Plusieurs entreprises répondent conjointement et solidairement devant un client commun d'une demande de prestation ou produit complexe à réaliser.
- **Marché de compensation** : Des contrats prévoient des clauses qui obligent le fournisseur à acquérir en retour, des marchandises ou prestations d'une entreprise, cela peut aller du troc de marchandise à l'échange de savoir-faire.
- **Joint-venture** : Les entreprises locales s'associent à des entreprises étrangères dans le but de profiter de leur savoir-faire et de leur accès rapide au marché.

Les formes de stratégies de coopération les plus utilisées dans les alliances stratégiques sont la joint-venture et la sous-traitance internationale. Ce sont ces formes de coopérations qui pourraient s'adapter aux entreprises nationales dans le cadre des accords d'association.

3.1.2.3.1 La joint-venture internationale

La mondialisation de l'économie et des marchés ont intensifié la concurrence internationale, ce qui a amené les entreprises à tisser des relations avec différents partenaires de différents pays. La joint-venture est caractérisée par sa dimension transnationale qui pourrait, d'après certains économistes (DATTA 1988), la confronter à une divergence d'intérêts avec une difficulté de gestion résultant de la double identité et de la distance culturelle entre les partenaires.

- **Définition de la joint-venture**

Considérée comme étant un vecteur privilégié de l'internationalisation, la joint-venture internationale est définie en tant que société commune, créée et gérée par deux ou plusieurs partenaires de nationalité différentes, visant à atteindre des objectifs stratégiques. SU et VERNA (1994) donnent la définition suivante :
« La joint-venture internationale est une entité légale créée et gérée conjointement par deux ou plusieurs organisations légalement distinctes dont au moins une a son siège social hors du pays de l'opération. La joint-venture internationale a plusieurs maisons mères contrairement à la filiale qui n'en a qu'une ». D'autres l'ont définie comme suit :
« Une joint-venture est une entité légale formée par deux ou plusieurs parties dans le but d'entreprendre une activité économique commune, les parties s'accordent pour créer une nouvelle entité en contribuant au capital, et en partageant les recettes, les dépenses et le contrôle de la joint-venture » (Glossaire d'économie internationale).

- **Les types de la joint-venture**

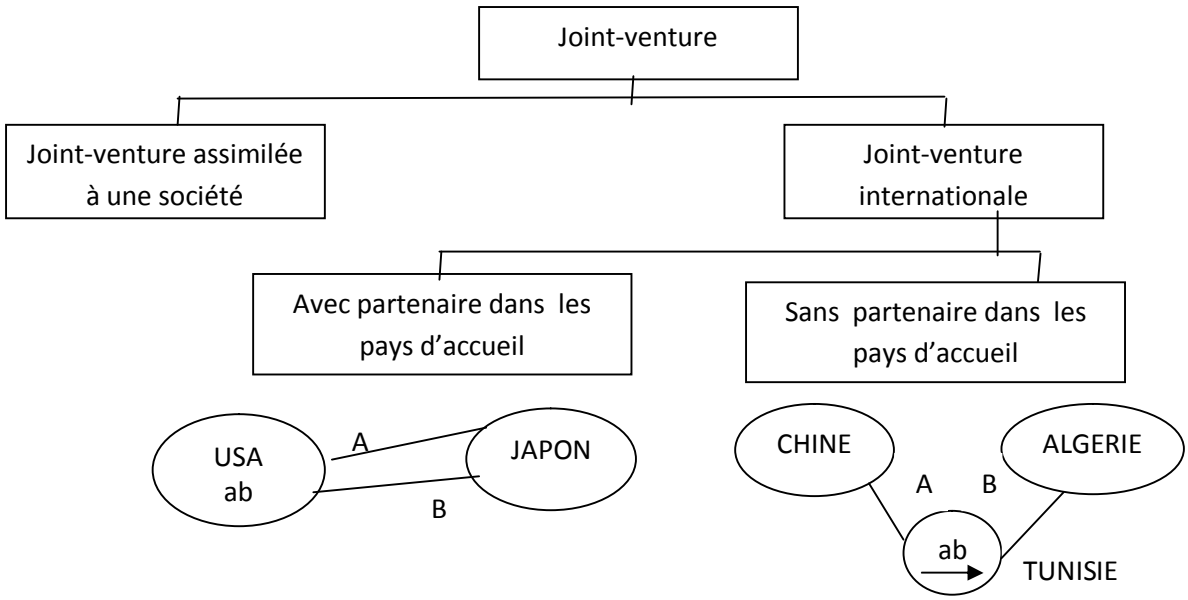
Plusieurs types de la joint-venture peuvent êtres énumérés :

- Les joint-ventures horizontales : Lorsque la joint-venture aligne l'entreprise et ses parents dans les mêmes activités productives, elle est appelée une joint-venture horizontale.
- Les joint-ventures verticales : Lorsque l'union est faite entre les fournisseurs et les clients, la joint-venture est dite verticale. Cette forme permet une meilleure allocation de ressources et une réduction des coûts des transactions.
- Les joint-ventures conglomérantes : Lorsque l'union se fait entre les entreprises non concurrentes, elle est basée sur l'objectif de consolidation financière, la joint-venture est dite conglomérante.
- Les joint-ventures avec création d'une nouvelle entité dans le pays de l'un des partenaires: Les partenaires s'associent dans l'un de leurs pays, c'est l'exemple de Toyota (Japon) et de GM (USA) qui se sont associés pour donner naissance à NUMMI en Californie (USA).
- Les joint-ventures avec création d'une nouvelle entité dans un pays tiers ;

Selon l'objectif, on peut distinguer :

- Les joint-ventures internationales de production : Le programme de production peut être complet (voiture) ou limité à un système (un moteur), un sous-système, voire un simple composant.
- Les joint-ventures internationales de recherche et développement (R et D) qui ont comme objectif la réduction des coûts d'un projet ou des processus nouveaux.
- Les joint-ventures internationales financières qui sont des holdings qui regroupent et gèrent les parts de chacun des partenaires.

Schéma N° 30 : **Typologie de joint-ventures internationales**



Source : schéma élaboré à partir de la définition

- **Les objectifs de la joint-venture**

La joint-venture est une forme de pénétration du marché qui offre plusieurs avantages tels que :

- **Minimiser les risques d'investissement à l'étranger** : Investir à l'étranger fait encourir des risques politiques et financiers à l'entreprise. La joint-venture permet de limiter d'éventuelles pertes. L'association avec un partenaire local permet de bénéficier de réseau de contact et de son expérience dans l'environnement local.
- **Consolider les intérêts des parties** : Dans l'association, chaque partie peut tirer un profit, le partenaire étranger accède au marché rapidement, quant au partenaire local, il peut accéder aux technologies, aux réseaux de distribution et utiliser les marques de commerces renommées. Cette association permet inévitablement la réduction des coûts (ce que les entreprises algériennes auraient pu faire avec l'UE).

La joint-venture présente plusieurs autres avantages pour les partenaires, à savoir :

- Augmenter les ressources financières pour la réalisation des projets importants ;
- Réaliser des économies d'échelle ;
- Accéder aux nouvelles pratiques managériales ;
- Faire barrières aux nouveaux entrants potentiels ;
- Mettre un produit rapidement sur le marché (time to market)) ;
- Créer des synergies ;
- Bénéficier des innovations et des compétences.

Il est évident que dans une association de ce genre, l'entreprise ne tiendra pas compte seulement de ses objectifs spécifiques, mais elle prend en considération les objectifs des partenaires potentiels et des gouvernements. Comme pour toute union, les facteurs déterminants de la réussite sont plutôt informels, ils se résument dans :

- La confiance : Elle représente un facteur clé de succès ;
- La communication : Une communication ouverte et transparente permet de développer et de consolider la confiance entre les partenaires.

3.1.2.3.2 La sous-traitance internationale

- **Définition**

La sous-traitance internationale est l'opération par laquelle une entreprise sous-traitante intervient pour le compte d'une autre entreprise donneur d'ordre dans le processus d'élaboration et de réalisation d'un produit ou d'un service sur la base d'un cahier des charges préétabli. La sous-traitance prend plusieurs formes.

- **Les types de sous-traitances**

- **Sous-traitance de capacité** : L'entreprise fait appel à ce type de sous-traitance quand sa capacité de production est insuffisante, elle sous-traite une partie de son activité pour pouvoir conserver son marché et respecter les délais d'exécution.
- **Sous-traitance de spécialité** : Elle repose sur des compétences techniques ou une spécialisation. Le donneur d'ordre cherche la complémentarité de compétence pour une meilleure qualité de son produit.
- **Sous-traitance de marché** : C'est une sous-traitance à destinataire déterminé, c'est-à-dire le produit sous-traité est unique et destiné à un client déterminé.
- **Sous-traitance industrielle** : C'est une sous-traitance à destinataire indéterminé. Les produits sont des séries destinées à des clients indéterminés.
- **Sous-traitance de fabrication** : Dans ce type de sous-traitance, le support (la matière première ou le semi-produit) est acheté par le sous-traitant. Quant le support est acheté par le donneur d'ordre, on l'appelle la sous-traitance à façon.
- **Sous-traitance communautaire** : Il s'agit d'une co-traitance qui regroupe plusieurs firmes, en fonction de leur spécialité, pour collaborer à la création d'un marché passé avec l'Etat.

- **Sous-traitance occasionnelle** : Une entreprise en difficulté peut se livrer à une sous-traitance pour sauvegarder ses parts de marché ou sauvegarder ses moyens de production.

➢ **Le donneur d'ordres** : Un donneur d'ordres peut tirer plusieurs avantages de la sous-traitance. Les avantages peuvent être de nature économique, l'entreprise peut faire face aux fluctuations quand elle atteint des pointes d'activité, elle donne l'excédent à sous-traiter et, au besoin, elle peut elle-même sous-traiter pour assurer le plein emploi de ses ateliers. L'avantage technique est l'élimination du risque technique. L'entreprise peut assurer la continuité de sa production et éviter ainsi les goulots d'étranglement.

La sous-traitance peut être un moyen adéquat pour les PME qui pourraient compléter leur matériel par celui du sous-traitant sans qu'elles ne mobilisent d'énormes ressources financières dont, généralement, elles ne disposent pas.
Sur le plan financier, la sous-traitance permet à l'entreprise de réduire son besoin en fonds de roulement en minimisant ses stocks, ce qui lui permet de bien gérer sa trésorerie. Le contrat de sous-traitance peut-être conclu entre deux unités autonomes situées dans deux pays inégalement développés. La finalité de l'accord peut être la spécialisation du sous-traitant ou la recherche des capacités de production du donneur d'ordres. Le contrat peut s'établir entre la filiale d'une firme multinationale et une des entreprises locales. Il peut porter sur la livraison des produits intermédiaires ou des composants. La production du sous-traitant est vendue à la filiale pour la fabrication locale des produits finis. La sous-traitance peut être entre plusieurs filiales de plusieurs firmes multinationales ou du même groupe multinational.

➢ **Les avantages de la sous-traitance internationale**

La sous-traitance présente plusieurs avantages pour l'entreprise sous-traitante qui peut bénéficier des technologies et des équipements de son donneur d'ordres, ce qui peut lui permettre une spécialisation technique. Cette spécialisation lui permet de réduire ses coûts, atteindre un niveau de compétence lui permettant ainsi de baisser les prix et d'assurer des débouchés.
La sous-traitance internationale permet à l'entreprise la pondération du risque politique qui accompagne son internationalisation. Elle lui permet de bénéficier des opportunités des marchés, sans toutes fois avoir à immobiliser d'importants capitaux.

Cependant, pour bénéficier de ces avantages, l'entreprise devra faire face à certaines contraintes liées à la gestion « juste à temps » et à la logistique internationale. Une autre contrainte est liée à la compétence du sous-traitant et le respect des normes ISO pour assurer la qualité dans le processus de fabrication. Certains problèmes, moins importants, peuvent réduire l'efficacité d'une politique de sous-traitance internationale, comme la fluctuation du taux de change, les formalités douanières, les pratiques de gestion du sous-traitant, la différence culturelle et l'environnement politique. Pour qu'une stratégie de sous-traitance réussisse, la démarche de sa gestion doit être intégrée à savoir :

- Identifier les besoins et établir des exigences ;
- Cibler les pays spécialisés dans la production du composant ;
- Identifier les sous traitants potentiels et établir les premiers contacts ;
- Obtenir des cotations et évaluer les sous-traitants potentiels ;
- Sélectionner le sous-traitant et les canaux d'achat ;
- Suivre et contrôler.

Comme dans toute forme d'alliance, la confiance, la communication et le respect des intérêts de la partie contractante sont fondamentaux pour la réussite de l'opération.

D'autres formes de stratégies coopératives sont :

- **Le franchisage** : c'est un contrat par lequel une entreprise autorise une autre à utiliser ses marques de commerce, son logo, ses lignes de produits et ses méthodes de fabrication contre le paiement des redevances. Ce type de stratégie est généralement utilisé dans l'industrie hôtelière ou de restauration.

- **Les accords de licence** : ils permettent à une entreprise d'utiliser la propriété industrielle d'une autre entreprise contre des redevances (marque de commerce, information brevetée, etc.). Cette stratégie est généralement utilisée quand le produit a atteint le stade de maturité dans un environnement concurrentiel, permettant ainsi à l'entreprise de recevoir des redevances au lieu d'engager ses capitaux dans les investissements pour accéder à de nouveaux marchés.

- **Les consortiums internationaux** : Ce sont des groupements d'entreprises pour la réalisation de grandes opérations internationales spécialisées dans différents secteurs (Air Bus). ce groupement leur permet d'accéder aux marchés inaccessibles individuellement. Plusieurs types de consortiums peuvent se former en fonction des objectifs visés comme :
  - Les consortiums de ressources naturelles assurent l'approvisionnement à long terme et/ou investissent directement à l'étranger.
  - Les consortiums d'exportation de produits qui sont des groupes d'entreprises d'un pays et fabricant la même gamme de produits ou des produits pouvant s'exporter ensemble.
  - Les consortiums de projets complets réalisent des importations d'usines ou de projets complexes intégrés.
  - Les consortiums de service assurent des services dont le coût serait élevé si l'entreprise l'assure individuellement.

Dans un contexte d'internationalisation, les consortiums internationaux sont un moyen de développement et de pénétration des marchés étrangers.

Toutefois, pour que les stratégies de coopération réussissent, la confiance et la complémentarité sont des facteurs clés de leur succès. La confiance que chaque partenaire affichée à l'égard de l'autre permet de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel.

3.2 La stratégie d'internationalisation en solitaire : L'exportation

L'entreprise peut s'engager seule dans un processus d'internationalisation , en optant pour l'exportation ; c'est une stratégie qui ne nécessite pas d'investissements importants en matière d'infrastructures d'implantation. L'exportation est le mode de développement international le plus important et généralement le plus utilisé pour les entreprises de taille moyenne. Certes, l'exportation comporte des risques dus à la méconnaissance des marchés étrangers, mais les pouvoirs publics encouragent les exportateurs en leur attribuant plusieurs avantages comme les financements à taux privilégiés, les avantages fiscaux, les subventions,…etc.

Pour exporter, l'entreprise doit chercher des positions commerciales sur les marchés nouveaux et être capable de s'adapter aux besoins des clients étrangers. L'entreprise opte pour une stratégie d'exportation pour plusieurs raisons :

- **La diversification et la répartition du risque** : La diversification des marchés permet à l'entreprise de répartir les risques. La présence sur un seul marché contraint l'entreprise à évoluer selon la conjoncture économique et politique de ce pays.
- **L'universalité de la demande des produits** : Une demande à l'étranger du produit peut être plus importante qu'une demande domestique, ce qui peut déclencher une motivation d'exportation.
- **L'insuffisance du marché national** : Quand l'entreprise se situe sur un segment étroit ou un marché saturé, elle doit chercher des niches en dehors de son pays.

La stratégie d'exportation peut être mise en œuvre pour contrecarrer la concurrence étrangère et essayer de faire face au concurrent sur son propre marché. Si l'entreprise opte pour une stratégie d'exportation, elle est tenue d'investir dans une structure de recherche ou d'études de marché et de prospections pour pouvoir faire le suivi. Cette structure en relation avec la direction générale (service, département ou division) doit être dotée d'une flexibilité de manœuvre concernant le choix du produit pour des besoins du marché étranger, le mode de pénétration outre que l'exportation, ou l'abandon de l'exportation dans un pays au profit d'un Autre.

Toutefois, le choix de la stratégie est étroitement lié au contexte dans lequel l'entreprise évolue et à sa compétitivité.

3.3 Les stratégies concurrentielles dans les différents contextes industriels

De nombreuses entreprises, avec l'ouverture, se retrouvent dans une situation précaire et elles sont contraintes d'effectuer des choix stratégiques leur permettant de survivre. Mais qu'elle est la stratégie qu'une entreprise doit mener quand son industrie est en déclin ? Plusieurs travaux ont été effectués afin d'identifier les stratégies concurrentielles dans le secteur en déclin (Hall, 1981), les stratégies dans les secteurs en dérégulation (Bleeke, 1991, Delmas et al, 2007, Kling et Smith, 1995), ou les stratégies dans l'hyper compétitivité (Graig, 1996, Aveni, 1995), mais, peu de recherches ont été effectuées afin d'identifier les stratégies concurrentielles en situation de crise.

Franck Duquesnois et al, dans leur article « stratégies concurrentielles dans une industrie en crise », ont mené une étude auprès de 160 entreprises qui montre que, plutôt que les stratégies de coûts bas, les entreprises cherchent leur salut dans des stratégies de spécialisation et de différenciation. Les stratégies doivent être adaptées selon le secteur dans lequel l'entreprise évolue. Les stratégies dans les secteurs en déclin différent des stratégies dans un contexte de dérégulation.

3.3.1 Les stratégies dans les secteurs en déclin

Pour Porter (1982), le déclin d'une industrie augmente la probabilité d'un affrontement. Dans la recherche menée par Hall (1981, in REVERDY, T), sur 64 entreprises appartenant à huit secteurs d'activités caractérisés par une forte baisse de la demande, la première stratégie plus performante consiste à obtenir le plus faible coût de revient, tout en ayant une qualité appréciable. La deuxième stratégie performante consiste à obtenir un meilleur rapport produit/service/qualité, tout en ayant des prix acceptables. Sur les 64 entreprises étudiées, seulement trois d'entre elles ont réussi à obtenir à la fois des coûts de revient bas et des produits de qualité. Toutes les autres peu performantes n'ont pas réussi à avoir une position concurrentielle ou encore des coûts plus bas que ceux de leurs concurrents.

Dans la théorie de l'écologie des populations, une approche plus formalisée est proposée (Lambkin, 1990, in REVERDY, T), Cette théorie montre que, même dans un secteur en déclin, les entreprises peuvent continuer à faire des profits. Trois formes organisationnelles sont distinguées « les spécialistes » sont concentrés sur un segment étroit de l'environnement en concentrant leurs ressources et les exploiter intensément, « les généralistes », dans ce type d'organisation, les entreprises dispersent leurs ressources afin de diminuer les risques, « les polymorphistes » ce type d'entreprises combine la stratégie des spécialistes et celle des généralistes. Mais l'étude a montré que les polymorphistes sont moins performants, ils sont concurrencés par les spécialistes sur la satisfaction des clients et par les généralistes sur les coûts, et généralement ce type d'organisation est donc amené à disparaître.

3.3.2 Les stratégies dans un contexte de dérégulation

Les stratégies performantes dans un contexte de dérégulation a fait l'objet d'une recherche menée par Smith et Grimm (1987, in REVERDY, T), qui ont étudié le secteur du transport ferroviaire aux états unis. L'étude empirique a montré que la plupart des entreprises ont changé de stratégie en raison de la dérégulation en réduisant l'éventail de leurs dimensions stratégiques, sans toutefois se concentrer de façon radicale sur un segment.

Bleeke (1991, in REVERDY, T), a mené une étude sur le transport aérien sur une période de dix ans de dérégulation, ce qui lui a permis de dégager quatre types d'entreprises performantes.

- Les grandes entreprises offrant une large gamme de produits et services.
- Les nouveaux venus qui se spécialisent en se basant sur de faibles coûts.
- Les spécialistes d'un marché très précis, qui offrent un service de qualité avec un prix élevé ou cible une clientèle spécifique.

- Les prestations de services qui s'adressent aux nombreuses entreprises d'un secteur.

En définitif, la majorité des recherches menées pour étudier les comportements stratégiques, en période de dérégulation, ont rejoint les théories de Porter (1982) quant au choix d'une stratégie concurrentielle, à savoir, la focalisation-spécialisation ; la différentiation par la marque ; la stratégie de domination par les coûts et les économies d'échelle. Les entreprises performantes sont celles qui choisissent l'une de ces stratégies génériques, les moins performantes sont celles qui reviennent à ne pas choisir de stratégie. Dans un environnement concurrentiel, l'entreprise doit se concentrer sur une ou deux dimensions stratégiques au maximum alors que, dans un environnement réglementé, l'entreprise n'a pas l'impératif de compétitivité.

3.3.3 Les stratégies concurrentielles dans l'hyper compétition

Dans la concurrence modérée, celle recommandée par Porter (1982), Chaque entreprise a conscience de l'intérêt à modérer la compétition. Les entreprises s'accordent à garder leurs avantages respectifs, ce qui n'est pas possible dans l'hyper compétition. Dans ce contexte, les entreprises doivent être capables de générer continuellement les avantages concurrentiels, que ce soit les avantages de coût, ou de différenciation ou simultanément, et de tenter les produits de meilleure qualité à des coûts les plus faibles. Mais comme la majorité des entreprises tentent les mêmes stratégies, elles ne peuvent réaliser qu'une rentabilité à court terme, d'où la nécessité de chercher continuellement les avantages concurrentiels à exploiter.

Porter (1982) a défini les trois stratégies génériques, la stratégie de domination par les coûts, la différenciation et la focalisation sur un marché de niche, en précisant que la pire position pour une entreprise est de se retrouver enlisée dans la voie médiane « coincée au milieu », en s'efforçant de poursuivre simultanément plus d'une seule stratégie concurrentielle. Après Porter, des recherches sur les stratégies dans les secteurs en déclin et dans un environnement en dérégulation ont été menées et leurs résultats peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau N° 04 : Les recherches empiriques antérieures

Auteurs	Objet de la recherche	Méthode	Résultats
Hall (1981)	Stratégies dans les secteurs en déclin.	Observation de 64 entreprises dans 8 secteurs.	Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont cherché soit à obtenir le plus faible coût de revient, soit à obtenir le meilleur rapport produit/service/qualité.
Smith et Grimm (1987)	Stratégies dans les secteurs en dérégulation.	Dérégulation de l'industrie ferroviaire.	L'évolution la plus fréquente et la plus rentable est celle qui consiste à mettre l'accent sur un nombre relativement restreint de dimensions stratégiques.
Bleeke (1991)	Stratégies dans les secteurs en dérégulation.	Dérégulation du transport aérien.	Les entreprises performantes sont les grandes entreprises généralistes, les nouveaux venus opérant à faibles coûts, les spécialistes d'un marché et les prestataires de services.
O'Reilly (1995)	Stratégies dans les secteurs en dérégulation.	Dérégulation du transport aérien.	Trois stratégies performantes : la spécialisation, la différenciation par la marque, la stratégie de domination par les coûts.
Kling et Smith (1995)	Stratégies dans les secteurs en dérégulation.	Dérégulation du transport aérien.	Les entreprises les plus performantes sont plutôt celles qui ont fait le choix clair d'une stratégie générique.
Delmas et al (2007)	Stratégies dans les secteurs en dérégulation.	Dérégulation de l'industrie électrique.	Les entreprises performantes sont celles qui choisissent soit de suivre une stratégie de différenciation, soit une stratégie de coûts bas.

Source : REVERDY, T., Revue française de gestion n°203 Avril 2010

La réussite d'une stratégie est fonction du management stratégique qui permet l'enchaînement des opérations et la connexion de la stratégie aux activités de l'entreprise. La cohérence entre stratégie d'entreprise et le management est nécessaire, ce qui permet une traduction plus efficace des idées en actions et d'assurer ainsi la compétitivité de l'entreprise.

CONCLUSION

La construction de l'avantage concurrentiel se fait au travers des outils étudiés. Ces outils permettent à l'entreprise d'inscrire son itinéraire stratégique en tenant compte de son environnement. L'étude de cet environnement évite à l'entreprise de se trouver face à des situations non prévues. Cette étude offre un mode d'analyse basé sur la recherche d'informations fiables puisées dans cet environnement. La démarche stratégique exige d'autres informations qu'il faut analyser à travers d'autres outils d'aide à la décision comme le diagnostic stratégique.

La phase de la segmentation constitue la première étape indispensable, elle permet à la fois de caractériser la nature des activités considérées et de leur affecter les objectifs spécifiques. L'étude des facteurs clés de succès permet à l'entreprise de réaliser ses activités mieux que ses concurrents. Un autre outil est l'analyse du portefeuille qui permet d'apprécier l'équilibre global du portefeuille et sa valeur et suggérer le choix d'allocation des ressources entre les activités. Cet outil est un instrument du diagnostic stratégique, mais aussi d'aide à la décision conduisant à la mise en œuvre de manœuvre stratégique. L'analyse de la chaîne de valeur constitue le cœur de ce diagnostic, elle permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et faire le lien entre les compétences et les capacités organisationnelles d'une part, et les stratégies mises en œuvre d'autre part.

Dans le monde ultra concurrentiel actuel, la stratégie d'entreprise est plus que jamais d'une importance cruciale, le problème n'est pas sa formalisation mais sa mise en action. Pour qu'une stratégie réussisse, il est nécessaire d'enchaîner les opérations lors de sa mise en œuvre. Cette mise en œuvre est fondée sur deux principes fondamentaux, comprendre le cycle managérial qui connecte la stratégie aux activités et connaître les outils à utiliser pour chaque étape du cycle afin de réaliser les objectifs fixés et revoir les axes de la stratégie quand cela s'avère nécessaire.

Quelque soit la stratégie choisie par l'entreprise, son succès est lié à l'enchaînement des étapes suivantes :

- Développer la stratégie : Le développement d'une stratégie consiste à définir les outils, les actions, les comportements et les attitudes en précisant la vision de l'entreprise.
- Traduire la stratégie formulée en objectifs et mesures concrètes afin de les communiquer à l'ensemble du personnel pour qu'il soit partie prenante dans l'initiative stratégique.
- Planifier les opérations, identifier les facteurs clés de succès et améliorer les processus.
- Piloter et vérifier : La stratégie doit être évaluée par des bilans, des réunions de travail opérationnelles, des études de profitabilité et procéder ainsi à une révision stratégique, quand cela s'avère nécessaire.

Pour l'entreprise algérienne, même si sa stratégie est liée aux différentes politiques industrielles menées, avec l'ouverture du marché, il faut qu'elle apprenne à utiliser les outils d'aide à la décision stratégique et avoir une approche de ces outils qui permettent de prendre en compte le comportement stratégique des concurrents.

Chapitre II

LES POLITIQUES INDUSTRIELLES : UN IMPERATIF POUR LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

La plus importante mutation économique est l'internationalisation de la production et son évolution qualitative. L'éclatement de la production en segments de production interdépendants, a internationalisé la chaîne de la production qui n'est plus confinée dans un espace national. Le produit fini est souvent un assemblage de plusieurs pièces et composants qui peuvent être produits dans des pays différents disposant d'avantages comparatifs. C'est ainsi, qu'un pays donné peut avoir un avantage comparatif sur un segment et pas sur d'autres et faire en sorte que l'avantage dont il dispose soit exploité. La nouvelle forme d'avantage construit est la technologie qui représente un des moteurs de la fragmentation de la production. Elle permet d'ériger des barrières à l'entrée, incitant les Etats à aider leurs entreprises à se spécialiser dans les processus dans lesquels elles disposent d'une maîtrise technologique requise, où elles peuvent construire des avantages compétitifs.

C'est dans ce contexte que la dynamique industrielle mondiale a permis de dégager trois groupes de pays en développement suivant leur place dans la chaîne de la production internationale. Le premier groupe de pays est spécialisé dans l'exportation des produits primaires, ces pays sont souvent en marge des changements technologiques majeurs, c'est le cas de l'Algérie. Le deuxième groupe est constitué de pays ayant réussi à diversifier leurs exportations, leur place dans la chaîne de valeur se limite à l'assemblage par sous-traitance ou filiale de sociétés transnationales, ces activités sont généralement de faible valeur ajoutée. Le dernier groupe est celui des pays qui se sont engagés dans la bataille de la technologie et investissent des segments de production des biens intermédiaires (produits semi finis et composants), c'est le cas des pays du sud et sud-est asiatique et du Brésil. Cette nouvelle dynamique du marché international offre aux entreprises des pays en développement l'opportunité d'intégration à condition que leurs Etats mettent en œuvre des politiques industrielles adaptées.

SECTION 1. Les politiques industrielles adaptées : Un impératif de compétitivité

L'industrie est le lieu où le défi de la compétitivité est l'objectif de plusieurs politiques industrielles. Durant longtemps, les multinationales étaient considérées, parfois, comme dangereuses pour la souveraineté nationale, aujourd'hui les firmes sont des partenaires potentiels pour le développement de l'emploi local, le transfert technologique ainsi que la croissance économique. La mondialisation a permis le développement des politiques d'attractivité et a favorisé la concurrence entre les Etats pour attirer les investissements étrangers. La politique d'attractivité peut se baser sur la réduction des coûts de production, en particulier ceux de la main d'œuvre et/ou sur l'amélioration de l'efficacité productive et le développement de l'innovation en stimulant les relations de coopération. La politique industrielle ne doit pas se limiter à certaines actions de mise à niveau, souvent insuffisantes, mais elle doit se fixer comme objectif, la compétitivité des entreprises en encourageant les investissements directs étrangers qui pourraient générer des transferts de technologies, des effets

d'apprentissage et permettre un accès plus facile aux marchés internationaux. Avec les accords régionaux et interrégionaux, les pays hôtes sont en concurrence pour proposer un environnement juridique souple, des politiques économiques favorables et des conditions de production attractives.

1.1 Définition de la politique industrielle

La politique industrielle correspond à des interventions des pouvoirs publics sur l'appareil productif en octroyant des subventions afin d'aider la production, la recherche et développement et l'amélioration de la compétitivité. Cette politique peut être sous forme d'incitation et d'encouragement de l'entreprise afin de la rendre compétitive. La politique industrielle est difficile à identifier en raison d'absence de critères d'action pour guider les choix et les attitudes des diverses activités industrielles. Des problèmes peuvent surgir lors d'une politique industrielle, telle que la difficulté à intégrer des objectifs, parfois contradictoires, comme l'accroissement de l'activité et la sauvegarde de l'emploi. En plus du problème de cohérence d'objectifs, se pose celui de l'efficacité qui se traduit par les difficultés à éclairer les relations entre les mesures prises et les objectifs. Le domaine des politiques industrielles se confond généralement avec celui des autres politiques.

Parmi plusieurs définitions de la politique industrielle, nous retenons celles de J.Capul et O.Garnier qui définissent la politique industrielle comme étant un ensemble de mesures prises par les pouvoirs publics pour modifier et orienter l'évolution des activités industrielles. Morvan intègre la notion des attitudes et des comportements. Il définit la politique industrielle comme étant un ensemble d'orientations coordonnées par les pouvoirs publics, visant à agir sur les conditions de détermination des attitudes des agents de façon à atteindre les objectifs considérés comme importants.

Quant à la commission européenne, elle définit la politique industrielle comme étant l'ensemble des mesures de nature horizontale qui visent à créer des conditions et un cadre favorable à la compétitivité industrielle.

La politique industrielle est donc un ensemble de mesures prises par les pouvoirs publics pour améliorer la compétitivité globale et sectorielle des entreprises industrielles en visant des objectifs précis, déterminant le champ de cette politique et les niveaux auxquels elle doit situer ses interventions ainsi que les modalités à privilégier. Les politiques industrielles sont mises en œuvre à travers plusieurs outils que l'Etat peut choisir.

1.2 Les outils de la politique industrielle traditionnelle

Le mercantilisme a développé plusieurs idées protectionnistes représentant un ensemble de théories économiques qui vont conseiller des politiques industrielles aux gouvernements. Le mercantilisme français au 17eme siècle : Colbertisme, mercantilisme industriel, considère que ce qui est consommé en France devait être produit par des français au lieu d'importer les produits. Au 18eme siècle, le

mercantilisme anglais prônait l'équilibre de la balance commerciale. Le mercantilisme pense qu'il y a une politique nationale à payer et qu'il faut se défendre contre les actions économiques des autres pays. Selon les mercantilistes, plusieurs méthodes de protection des frontières peuvent être mises en place par les gouvernements telles que :

- **Instruments tarifaires :** Le pouvoir public peut isoler le marché intérieur du commerce international afin d'aider les entreprises nationales à concurrencer leurs rivales étrangères en mettant en place des quotas d'importation, ou l'interdiction d'importer et/ou utiliser les droits de douanes en faveur des entreprises nationales.
- **Subventions :** Les industries naissantes sont généralement vulnérables, pour les protéger, les Etats combinent une protection du territoire par rapport aux concurrents étrangers avec des subventions à la production, à l'exportation et aux développements des produits. Pour pouvoir engranger des économies d'échelles et de bénéficier de gains d'apprentissage, l'industrie naissante doit être aidée et subventionnée, ce qui lui permettra la réduction des coûts par rapport à ses concurrents étrangers. Cette protection devrait continuer jusqu'à ce que le coût moyen de production soit égal ou inferieur à celui de ses concurrents, ce qui établit l'avantage comparatif du pays et par conséquent, les coûts de la protection devraient être compensés par les recettes.
- **Mise en place des normes nationales de production :** Pour protéger la production nationale, le pays peut mettre en place des normes de cette production, une mesure très efficace selon les produits, c'est le cas de l'Allemagne qui a protégé pendant longtemps les producteurs allemands de bière en imposant la norme de la pureté de la bière. (méthode de production particulière à l'Allemagne datant de 1516). Cette protection n'a pris fin que récemment (1989). Les normes ISO peuvent donc constituer une barrière à l'entrée pour protéger la production nationale.
- **Politiques de quotas :** Les accords internationaux entre pays fixent des quotas qui sont négociés entre exportateurs et importateurs, ce principe est retenu dans les accords d'association entre l'Algérie et l'union européenne.
- **Mesures gouvernementales :** Un gouvernement qui veut augmenter les profits de ses producteurs peut mettre en place des mesures favorisant les monopoles nationaux et/ou contrecarrant les monopoles étrangers. Le pouvoir public a donc les moyens d'aider les entreprises nationales à agir comme des monopoles vis-à-vis du reste du monde en instaurant des quotas d'importation et en s'opposant à l'action d'un monopole étranger.
- **Zone de libre échange :** La création de zone de libre échange est un système dont le quel les Etats membres éliminent les droits de douanes entre eux, c'est ce qui est prévu pour l'Algérie et l'UE d'ici 2020.
- **Union douanière :** L'union douanière consiste à éliminer les droits de douane entre les pays de l'union et mettre en place un tarif douanier commun vers l'extérieur. C'est une politique commerciale commune qui définit les tarifs extérieurs communs ainsi que la redistribution des recettes douanières entre les Etats membres de l'union, généralement, cette union douanière est le résultat d'un approfondissement

d'une zone de libre échange avec un accord de marché commun et d'union économique et monétaire (c'est le cas de l'union européenne).

- **Droits anti dumping :** Tout pays qui s'estime victime d'un dumping de la part d'entreprises étrangères peut mettre en place des droits anti dumping ; généralement, quand les droits de douane baissent, les pouvoirs publics doivent se protéger par d'autres moyens et l'anti dumping est l'une des politiques des Etats pour se protéger. L'Etat peut fixer des droits anti dumping qui sont fixés de manière à compenser l'effet de dumping. Si ce dernier arrange le consommateur qui achète ses produits moins chers, il constitue une menace pour l'industrie locale.

Concernant la commission européenne, en cas de dumping, elle prend en compte le dommage causé à l'industrie, mais aussi les intérêts du consommateur et si ses gains sont plus importants, les droits anti dumping ne seront pas mis en place.

Le dumping est une politique des entreprises étrangères qui a trois stratégies :

- Le dumping prédateur : Lorsqu'une entreprise exporte à des prix inferieurs au coût moyen minimum des entreprises locales risquant d'entraîner leur faillite, la stratégie est la destruction de l'industrie locale pour se trouver enfin libre de fixer son prix comme un monopole, c'est ce que les spécialistes appellent le dumping prédateur.

- Le dumping discriminatoire : Ce dumping consiste à fixer un prix plus bas à l'exportation que sur le marché domestique dans le but de discriminer par le prix. Cette discrimination est possible quand les ventes d'un marché à l'autre sont possibles.

- Le dumping réciproque : Ce dumping est le modèle de la concurrence spatiale, c'est quand deux entreprises appartenant à deux pays différents et que chacune d'elles fait du dumping dans le pays de l'autre.

- **Droits compensatoires :** Ces droits interviennent quand un pays exportateur pratique des subventions à ses exportations, les pays importateurs peuvent imposer des droits supplémentaires sur les produits importés de ces pays. Ce droit doit être calculé de manière à compenser exactement les subventions aux exportations.
- **Mécanisme de sauvegarde :** Pour sauvegarder son économie en cas de crise, un Etat peut imposer des restrictions à son commerce international y compris la fermeture des frontières, ce sont des mécanismes d'urgence qui peuvent être appliqués quand les produits rentrent sur le territoire d'une manière accrue, menaçant la branche de production nationale correspondante.

Un autre mécanisme d'ailleurs s'est développé, celui des restrictions volontaires des exportations (RVE). Cette mesure s'est développée au japon et aux USA (aujourd'hui interdite par l'OMC depuis 1995). Les américains étaient concurrencés par l'industrie japonaise qui avait réussi à anéantir l'industrie américaine de postes de télévision en 1975, il n'y avait plus de producteur de télévision aux USA. Le même schéma s'est produit pour l'automobile, les japonais prenaient de plus en plus de parts de marché et les USA ne pouvaient fermer les frontières en raison des accords, mais ils s'engagent dans des négociations informelles avec les constructeurs japonais qui acceptent, sans compensation, à limiter leur part de marché américain.

Le même scénario s'est produit en Europe en passant ce type d'accord avec l'industrie automobile japonaise pour réaliser 3% de nouvelles immatriculations sur le marché français. Dans l'Europe communautaire, on n'est pas sensé avoir de politiques commerciales nationales, les restrictions volontaires d'exportation sont autorisées car ce sont les entreprises exportatrices qui signent les accords. D'ailleurs la commission européenne qui s'interdisait ce type d'accord s'est vue signer un accord avec l'industrie japonaise pendant une durée de dix ans pour restreindre les exportations afin de les ramener à 11% maximum du marché européen chaque année.

Le partage du marché américain et européen par les entreprises japonaises est forcement une entente qui interdit toute concurrence ; il est clair que ce mécanisme est anti concurrentiel, ce qui n'a pas empêché la signature de 3 000 accords de ce type dans toutes les industries. Cet accord d'autolimitation sur les importations est administré par le pays exportateur au lieu de l'être par le pays importateur, sans pression de ce dernier qui dispose généralement d'un poids économique suffisant pour négocier. Les pays exportateurs acceptent ce mécanisme afin d'éviter toute guerre commerciale. La politique industrielle, au niveau international, peut se réaliser à travers d'autres mécanismes que ceux du commerce international en mettant en place des instruments de politique macroéconomique que les pouvoirs publics peuvent manipuler en faveur de leurs entreprises nationales à savoir :

- **La politique fiscale :** Les pouvoirs publics peuvent agir sur la fiscalité et la fixation des taux. La manipulation des taux à l'exemple de celui de la TVA peut avoir un impact fiscal sur le commerce international.
- **La politique du travail :** Si le pays veut diminuer les importations, il peut agir sur la politique salariale (agir sur les salaires, les cotisations sociales, le salaire minimum etc.). Une modération salariale peut diminuer les importations et augmenter les exportations à condition que les consommateurs achètent les produits locaux.
- **La politique de change :** La dévaluation de la monnaie contribue à l'augmentation des exportations et à la diminution des importations, c'est ce qu'on appelle la dévaluation compétitive, c'est le cas de la Chine, mais ce procédé fausse le prix et par conséquent, il est considéré comme déloyal. En réalité la concurrence doit s'appuyer sur la qualité des marchandises, l'Allemagne a toujours mené la politique de la monnaie forte avec le Deutsch mark (avant l'Euro) sans causer de problèmes à sa compétitivité industrielle grâce à la qualité de ses produits.

Si les politiques industrielles traditionnelles se sont basées essentiellement sur l'action publique afin de propulser ou protéger le secteur productif, les politiques d'aujourd'hui ont d'autres objectifs, à savoir, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Le protectionnisme actif du secteur productif, le contrôle des changes, ou encore, le financement administré, ont laissé place à l'encouragement de l'entreprise à transformer les percées scientifiques en innovation, à développer la recherche et développement et à introduire les nouvelles technologies avec les nouvelles techniques

d'information et de communication, ce qui permet la compétitivité de l'entreprise et de la nation et leur intégration dans la chaîne de valeur internationale.

1.3 La politique industrielle d'aujourd'hui

Les politiques menées en Algérie n'ont pas débouché sur un secteur industriel performant et compétitif. Pour redynamiser la croissance, créer les emplois et pour mieux s'intégrer dans l'économie mondiale, l'Algérie doit diversifier la structure de sa production hors hydrocarbure, en mettant l'accent sur le secteur manufacturier. La nouvelle politique industrielle devrait viser l'amélioration de la compétitivité et les capacités des entreprises nationales et promouvoir le changement structurel. Une politique industrielle efficace implique des interventions stratégiques pour promouvoir et redynamiser certains secteurs, activités ou certaines activités intersectorielles, et des interventions fonctionnelles pour améliorer le fonctionnement des marchés (Lall et Teubal, 1998, in Rapport 2011, ONUDI). La politique industrielle doit s'inscrire dans une stratégie globale de développement productif dont l'axe principal est l'accumulation du capital et du savoir. Le processus d'élaboration des politiques industrielles passent par un diagnostic industriel et par l'élaboration d'une stratégie d'industrialisation. Une politique industrielle ne peut être conçue isolement, mais elle doit être en harmonie avec les politiques macroéconomiques, les politiques financières et d'autres politiques complémentaires (éducation, enseignement supérieur, formation professionnelle, etc). Pour faciliter ce changement structurel, la question du cadre, du choix et de la sélectivité stratégique doit constituer un socle pour toutes restructurations.

1.3.1 Le choix et la sélectivité stratégique

La politique industrielle peut avoir trois formes : fonctionnelle, verticale et horizontale selon (Lall (1996), Lall et Teubal (1998), (in Rapport 2011, ONUDI). La politique fonctionnelle consiste en les interventions de l'Etat pour améliorer le fonctionnement des marchés, en particulier le marché des facteurs, sans toutefois favoriser d'activités permettant ainsi l'entrée des entrepreneurs sur le marché. La politique verticale englobe les interventions des pouvoirs publics favorisant certains secteurs, industries ou entreprises spécifiques en leur permettant un accès préférentiel au financement ou en les subventionnant. Quant à la politique horizontale, elle a comme objectif de promouvoir certaines activités sectorielles en finançant des activités innovantes ou en appuyant la recherche et développement. Une politique industrielle efficace devrait donc regrouper des éléments fonctionnels, horizontaux et verticaux. Mais les pouvoirs publics peuvent, toutefois, effectuer un choix sélectif en orientant des activités productives dans un sens particulier. Dans ces cas, les choix stratégiques et la détermination des interventions prioritaires sont nécessaires, mais la question qui reste posée est comment y parvenir ?

Lin et Monga (2010, in Rapport ONUDI, 2011). Ont proposé une approche qui comporte six étapes :

Premièrement, le gouvernement dresse la liste des biens et des services marchands qui ont été produits depuis une vingtaine d'années dans les pays qui ont une croissance

dynamique et une structure de ressource similaire, mais avec un revenu par habitant supérieur d'environ 100% au revenu par habitant du pays considéré.

Deuxièmement, la priorité est donnée aux secteurs industriels inscrits sur cette liste, dans lesquels un certain nombre d'entreprises privées nationales se sont déjà spontanément engagées, et essayer de déterminer les obstacles qui empêchent ces entreprises d'améliorer la qualité de leurs produits et les contraintes qui limitent les autres entreprises privées d'entrer dans ces secteurs.

Troisièmement, pour les secteurs industriels dans lesquels les entreprises nationales ne se sont jamais engagées, les pouvoirs publics peuvent mettre en place des programmes d'incubation et encourager les investissements directs étrangers venant des pays à revenu élevé pour amener ces entreprises à s'engager.

Quatrièmement, les pouvoirs publics doivent appuyer les secteurs dans lesquels les entreprises privées nationales se sont engagées avec succès, même si ces secteurs ne sont pas sur la liste.

Cinquièmement, si le pays ne dispose pas d'infrastructures suffisantes et d'un environnement économique propice, le gouvernement devrait investir dans les parcs industriels ou des zones franches industrielles, en essayant d'attirer les entreprises nationales et étrangères qui seraient prêtes à investir dans les secteurs industriels ciblés

Sixièmement, les investisseurs ou les entreprises pionnières, qui opèrent dans les secteurs identifiés dans la première étape, devraient bénéficier des incitations d'un montant et d'une durée déterminée, à titre de compensation, pour le savoir que leurs investissements ont permis de créer.

Les politiques industrielles efficaces sont donc celles qui arrivent à établir quelles sont les activités les plus prometteuses en tenant compte de l'avantage comparatif du pays. Les politiques réussies sont aussi celles qui « mènent le marché » et qui « suivent le marché », en encourageant les investissements dans lesquels les acteurs privés ne seraient pas prêts à s'engager , en anticipant un avenir où disparaîtront les avantages comparatifs existants liés aux ressources naturelles et à une main d'œuvre bon marché pour laisser place aux avantages compétitifs et en appuyant les activités d'investissement et d'innovation.

Lauridsen (2010), (in Rapport 2011, ONUDI), quant à lui, propose trois approches stratégiques complémentaires et interdépendantes :

- La diversification industrielle qui implique la création de nouvelles capacités industrielles en encourageant les activités manufacturières et la diversification sectorielle.
- L'approfondissement industriel qui vise à créer dans un pays, davantage des faits d'entraînement en amont et en aval et de complémentarité entre les secteurs et les industries.

- La modernisation industrielle qui vise à promouvoir une structure industrielle de plus en plus compétitive grâce à l'amélioration des produits, des processus et des fonctions.

En pratique, cela consiste à promouvoir une nouvelle génération d'activités industrielles, en encourageant le développement des capacités industrielles nouvelles et en diversifiant la production. Ce qui nécessite la création des liens entre les industries, le développement de l'apprentissage, l'amélioration de la productivité et l'orientation de l'économie vers des activités à plus forte valeur ajoutée. D'où, évidemment, un cadre qui détermine les priorités.

1.3.2 Un cadre pour l'élaboration des stratégies industrielles

L'élaboration des stratégies industrielles nécessite un cadre qui détermine les priorités de développement industriel et qui prend en compte les possibilités liées à l'avantage comparatif. Ce cadre détermine la faisabilité stratégique qui consiste à évaluer les besoins de ces industries en termes de capacités technologiques et de dotations en ressources. Il détermine aussi les industries à appuyer en analysant l'attractivité de chaque secteur. L'avantage de la faisabilité stratégique et l'évaluation de l'attractivité permettent de sélectionner les activités qui sont immédiatement viables parce qu'elles correspondent aux ressources et aux capacités technologiques existantes, et d'autres activités qui ne pourront être entreprises que dans le moyen ou le long terme car elles exigent un important renforcement des capacités technologiques et des ressources.
Les politiques industrielles dont le but était de promouvoir en toute hâte des activités industrielles complexes, sans s'assurer les compétences et les économies d'échelle requises, s'avèrent généralement inefficaces.

Quelque soit la politique adoptée, traditionnelle ou nouvelle, il est légitime, pour un Etat, de vouloir renforcer la compétitivité globale, en déployant des efforts, afin d'influencer le développement sectoriel et optimiser le portefeuille industriel de sa nation. C'est le cas des Etats - unis dans les années 90, qui ont favorisé la compétitivité des entreprises par des politiques incitatives. Mais certains spécialistes des pays en développement en l'occurrence, William Easterly, qui rappelle que les politiques industrielles ne sont pas une garantie de croissance. Dans une étude faite sur les politiques industrielles dans les pays en développement, il constate qu'en Afrique, les investissements, tant privés que publics, n'ont pas d'effet sur la croissance et il conclut que la politique industrielle ne peut donc être efficace que sous certaines conditions qui vont de la stabilité politique à l'éducation en passant par l'existence d'une classe dirigeante compétente et intéressée au développement du pays.

1.3.3 Le pourquoi et le comment d'une politique industrielle

La réflexion sur la politique industrielle a beaucoup évolué. Si auparavant l'accent était mis sur son bien-fondé (le pourquoi), aujourd'hui la préoccupation est de définir les moyens de mettre à profit cette politique (le comment).

➢ **Pourquoi une politique industrielle ?**

La transformation structurelle et le développement des activités manufacturières représentent une condition nécessaire pour une croissance économique soutenue. L'intervention des pouvoirs publics est nécessaire pour assurer cette transformation structurelle, d'où la nécessité d'une politique industrielle. L'existence de ces politiques pour les pays en développement se justifiait par le besoin de protéger les industries naissantes, mais aujourd'hui, elle se justifie par la nécessité de renforcer les capacités ou de compenser les carences du marché que certains analystes définissent par l'inaptitude du libre jeu du marché à produire les biens et les services qui sont jugés nécessaires pour la société. Certains auteurs évoquent même le défaut systémique, autrement dit, lorsque l'économie dans son ensemble ne parvient pas à atteindre les objectifs de développement fixés par les pouvoirs publics (Cimoli, Dosi et Stiglits, 2009, in Rapport ONUDI, 2011). Mais certains économistes reconnaissent la nécessité d'une politique industrielle pour les pays en développement et soulignent que le rôle de l'Etat doit se limiter à créer des encouragements incitant le secteur privé à exploiter les avantages comparatifs du pays (Lin, 2009), (in Rapport 2011, ONUDI).

➢ **Le comment d'une nouvelle politique industrielle**

Pour améliorer les chances de succès, les décideurs doivent tenir compte, dans la formulation et l'application des politiques industrielles, des principes fondamentaux suivants :

- **Soutenir et stimuler les chefs d'entreprises**

Les nouvelles théories concernant la politique industrielle reconnaissent que l'Etat ne doit pas se limiter à aider les entreprises mais il doit aussi les inciter à être compétitives sur le marché d'exportation en soutenant et en stimulant les chefs d'entreprises. L'Etat doit donc imposer une discipline qui oblige les entreprises à réaliser des résultats et laisser les moins performantes quitter le marché.

- **Encourager l'apprentissage et la recherche**

La nouvelle politique industrielle met l'accent sur cette politique en tant que processus social d'apprentissage ou de recherche dans lequel l'Etat doit se concerter avec le secteur privé pour avoir l'information sur les obstacles du développement industriel. Ce nouveau mode d'action diffère du mode traditionnel vertical de mise en œuvre de la politique. Le secteur privé doit s'impliquer dans le processus de recherche, découvrir ce qu'il peut produire de manière compétitive et participer à diffuser les meilleures politiques.

- **Adopter un ensemble de mesures fonctionnelles, horizontales et verticales**

Une bonne politique industrielle doit comporter ces trois types de mesures. Les mesures fonctionnelles consistent à améliorer le climat général d'investissement et la modernisation de l'infrastructure. Les mesures horizontales regroupent l'institutionnalisation des programmes d'apprentissage technologiques et la promotion des talents d'organisation requis pour exporter.

Quant aux mesures verticales, elles sont axées sur certains secteurs ou groupes d'activités ou sur certains produits.

L'adoption de cet ensemble de mesures nécessite de lever les contraintes spécifiques auxquelles sont soumises les entreprises locales, à savoir :

- Fixer les mesures et les critères précis permettant d'évaluer et d'en apprécier le résultat afin de procéder aux actions correctives.
- Répartir les tâches et les responsabilités d'une manière claire et coordonnée entre les différentes instances de l'Etat. Rodrik (2008) souligne la volonté politique pour encourager le sens de la responsabilité dans l'élaboration de politiques industrielles.
- Tenir compte de la faisabilité du projet ; Cette faisabilité dépend des circonstances et de l'environnement politique dans lequel les politiques industrielles seront appliquées. L'équilibre politique est donc indispensable car la structure du pouvoir, les institutions politiques et le climat qui y règne déterminent le succès ou l'échec des politiques industrielles.
- Adopter des mesures en fonction de la situation propre du pays. Le contenu de la politique doit être adapté au modèle d'industrialisation choisi, aux besoins et aux disponibilités en ressources et aux réalités de la politique nationale (Rodrik 2008).

➢ **Les domaines et les instruments d'une nouvelle politique industrielle**

La mise en œuvre d'une politique industrielle s'effectue par une action coordonnée dans un certain nombre de domaines, qu'ils soient publics ou privés. Cette action doit permettre de concrétiser progressivement la vision nationale de la politique générale de développement. Différents instruments sont utilisés selon les domaines d'action :

- **Politique destinée à promouvoir l'entreprenariat :** Elle a comme objectif d'encourager les entreprises à se lancer sur les marchés étrangers et à s'engager dans de nouveaux domaines d'activités en leur facilitant l'accès au financement et en leur accordant des allègements fiscaux.
- **Politique de technologie et d'innovation :** Le développement économique soutenu et durable passe par l'accumulation des capacités technologiques. L'amélioration de la compétitivité des industries, notamment manufacturières, est liée aux progrès scientifiques, technologiques et à l'innovation.

Les pays qui ont réussi sont ceux qui ont investi dans l'acquisition des connaissances et des compétences technologiques, comme la Corée du Sud qui stimule la production locale de ces connaissances. L'accès aux technologies peut se faire aussi par le biais des IDE, c'est le cas du Singapour qui s'est servi des investissements étrangers comme source de technologie. La réussite d'une politique industrielle exige donc une bonne infrastructure technologique.

- **Politique d'éducation et de formation :** Le capital humain est un facteur indispensable à l'innovation et les politiques de technologie et d'innovation sont liées aux politiques d'éducation et de formation. Le secteur industriel a besoin d'une main d'œuvre compétente pour produire des biens de qualité afin de faire face à la concurrence, d'où la nécessité de réorienter la politique générale et les ressources vers le développement du capital humain.
- **Politique d'aide financière** : L'accès au financement doit être facilité et particulièrement pour les entreprises novatrices. Les ressources doivent être dirigées

d'abord vers les secteurs prioritaires et infléchir le comportement des entreprises privées. L'octroi des crédits doit être ciblé et assorti d'obligation de résultat.

- **Politique commerciale** : Si la politique industrielle traditionnelle était synonyme de protectionnisme, le commerce est aujourd'hui une composante importante de la nouvelle politique. Avec l'ouverture des économies, on s'accorde à dire que l'intégration commerciale et l'encouragement de la création de valeur intégrée sur le plan régional peut améliorer la compétitivité, sans toutefois occulter que le processus de libéralisation doit être progressif et s'accompagner d'une stratégie de modernisation afin d'aider les entreprises à relever le défit du libre échange.
- **Politique de réseaux** : La stimulation de l'industrialisation et de la croissance nécessite un soutien à la création et au développement des pôles industriels. Mytelka (2007), (in Rapport ONUDI, 2011), souligne que les pouvoirs publics ne doivent pas essayer de créer des pôles industriels de toutes pièces mais qu'ils doivent s'attacher plutôt à susciter, par une politique appropriée, un environnement dans lequel un pôle pourrait un jour naître.

➢ **La bonne gouvernance**

La nouvelle politique industrielle insiste sur l'apprentissage de la gouvernance. L'amélioration des aptitudes de l'administration publique à gérer le processus d'industrialisation est un élément déterminant de l'élaboration des politiques industrielles. Le succès de ces dernières est conditionné par une bureaucratie efficace, consciencieuse et compétente avec des institutions de l'Etat qui fonctionnent dans une situation d'autonomie intégrée.

La politique industrielle, pour qu'elle soit efficace, doit être complétée par des politiques d'accompagnement pour pouvoir soutenir et réaliser ses objectifs. La nécessité d'une ligne d'actions cohérentes exige la compatibilité entre la politique industrielle et les autres mesures telles que la politique monétaire et financière et les politiques qui affectent le climat des investissements. La mise en œuvre de cette politique doit se faire en tenant comte du nouvel ordre mondial.

➢ **Tenir compte du nouvel ordre mondial**

L'environnement mondial a considérablement évolué durant ces dernières décennies. Les nouvelles modalités du commerce international et l'ouverture des marchés réduisent la marge d'action dont disposent les gouvernements. Le rôle des pays émergents, en particulier les pays asiatiques, est de plus en plus important sur le marché mondial des articles manufacturés, ce qui avive la concurrence sur le marché intérieur et rend difficile la pénétration des marchés d'exportation.

La conception stratégique et l'exécution des programmes de développement industriel doivent prendre en compte la crise économique et financière mondiale qui pourrait avoir des répercutions sur l'applicabilité des politiques industrielles, de ce fait, les mesures publiques doivent prendre en compte les nouvelles réalités ainsi que les obstacles et les chances qui en découlent, la montée des puissances industrielles du sud et la chaîne de valeur mondiale

L'Algérie a ratifié les accords avec l'UE et elle est en négociation pour adhérer à l'OMC, ce qui réduit et pourrait restreindre davantage la panoplie d'instruments et de mesures qu'elle pourrait utiliser afin de promouvoir l'industrialisation. Si l'Algérie intègre l'OMC, elle doit se préparer au remplacement des accords commerciaux préférentiels par des accords de partenariat réciproques, à la réglementation des subventions à l'exportation et les mesures compensatoires et aux règles régissant les droits de propriété industrielle. Cette situation pourrait s'aggraver par l'insertion du principe relatif au traitement national, dans les règles de l'OMC, qui consiste à conférer aux entreprises étrangères le même traitement que les entreprises locales. Quant aux mesures concernant les investissements, les pays ne peuvent pas subventionner les entreprises afin de favoriser le recours à des facteurs de production locaux plutôt qu'à des produits importés.

Les règles de l'OMC interdisent aussi de recourir à des programmes d'approvisionnement local pour réduire les déperditions dues aux importations et à optimiser la chaîne de valeur locale. Elles interdisent aussi le recours à des obligations de résultat dans la politique des IDE qui vise à tirer profit de ces investissements, comme l'insertion des entreprises locales dans la chaîne de production des sociétés transnationales et faciliter le transfert de technologie au fournisseurs locaux. Malgré toutes ces restrictions, l'Algérie ne peut rester en marge de la mondialisation, elle doit donc définir une stratégie d'industrialisation de manière à faire face aux menaces découlant des règles actuelles, dans le cadre d'accords d'association, mais aussi des règles commerciales nouvelles si son insertion à l'OMC est effective.

L'Algérie pourrait réussir son industrialisation à condition de concevoir de manière stratégique son développement industriel en s'efforçant d'adopter des stratégies d'industrialisation qui reposent sur des produits différenciés et innovants qui offrent la possibilité d'une montée en gamme constante et des stratégies de commercialisation qui mettent l'accent sur la compétitivité des prix, mais aussi sur la qualité des produits. C'est ainsi que les pays comme la Chine, l'Inde et le Brésil sont en train de passer de la production de biens à forte intensité de main d'œuvre et à faible valeur ajoutée à la fabrication de biens de haute technologie et à forte intensité capitalistique.

La montée en gamme de ces pays pourrait donner la possibilité aux pays africains en général, et à l'Algérie en particulier, de combler le vide laissé dans le secteur manufacturier. Avec le fractionnement de la production en séries en petites tâches, les chaînes de valeur mondiales facilitent la participation des PME aux réseaux internationaux de production et leur permet, grâce à l'apprentissage, d'acquérir des avantages compétitifs. Ces chaînes mondiales donnent aussi la possibilité d'exploiter des marchés mondiaux d'exportation et participer aux processus de modernisation industrielle.

L'intégration de ces PME dans les chaînes de valeur mondiales nécessitent des mesures qui facilitent leur insertion, comme la promotion d'un environnement économique propice avec des politiques macroéconomiques stables, la rationalisation et

l'application efficace des procédures, lois et règlements économiques, une mise en place des politiques complémentaires, l'accès au financement, la formation et l'apprentissage, etc.. Le nouvel environnement mondial comporte à la fois des opportunités et des obstacles dont les pouvoirs publics doivent tenir compte dans la mise en œuvre de leurs politiques industrielles et prendre des mesures afin de permettre aux entreprises de saisir leur chance dans cette nouvelle ère économique.

1.4 La politique industrielle et la compétitivité des entreprises

Le concept de la compétitivité est étroitement lié à celui de la politique industrielle. La compétitivité des entreprises passe nécessairement par une nouvelle politique industrielle qui propose des mesures efficaces pour renforcer leur compétitivité et leur permettre de réaliser une croissance soutenue et durable .

1.4.1 Définition de la compétitivité

La compétitivité est une notion économique qui s'applique à une entreprise, à un secteur économique ou à un territoire. La compétitivité traduit la capacité d'une entreprise à produire et à vendre des biens ou des services marchands sur le marché d'une manière durable. En d'autres termes, la compétitivité désigne la capacité de l'entité à faire face à la concurrence étrangère. Le concept de compétitivité est sujet à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles. Malgré leur apport considérable qui a permis la compréhension des sources d'excellence de certaines firmes sur les marchés nationaux ou étrangers, la définition du concept de compétitivité, de ses indicateurs et de ses facteurs n'ont pas eu l'unanimité. Toutefois, la majorité des recherches attribue la source de compétitivité aux facteurs prix ou hors prix. Or, la complexité du phénomène de compétitivité ne peut être le résultat d'une seule variante, comme le souligne Porter (1986), un succès ne peut être expliqué par un phénomène pris individuellement, mais par l'ensemble des phénomènes qui ont contribué à cette réussite. La compétitivité est donc perçue comme un concept complexe aux contours imprécis.

Ce concept a été défini par plusieurs économistes, nous retenons celle de Martinet (1984) qui a définit la compétitivité comme étant l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. Il explique que l'entreprise compétitive est en possession de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations.
La compétitivité peut concerner un produit ou un service. Une firme est compétitive si elle est capable d'offrir un produit sur les marchés à des prix inferieurs ou égaux à ceux de ses concurrents effectifs ou potentiels, mais assez suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents. La compétitivité est donc perçue comme étant la capacité de l'entreprise à offrir des produits de façon durable.

Il faut souligner que la compétitivité se situe à tous les niveaux, elle concerne le produit, l'entreprise, l'industrie, le secteur et l'économie. En fait, la compétitivité de l'un est fonction de la compétitivité de l'autre, elle doit être recherchée dans sa globalité à travers tous les maillons de la chaîne. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage, sur les maillons de cette chaîne, par rapport aux concurrents ; la rentabilité ou la productivité n'en sont que des mesures partielles. La compétitivité recherchée par l'entreprise peut être le résultat d'un effort et d'une réflexion dont l'objectif est à long terme ou conjoncturel, qui résulte d'une conjoncture favorable, des subventions ou de dévaluations monétaires, mais la compétitivité conjoncturelle ne peut garantir la pérennité de l'entreprise.
La plus part des définitions de la compétitivité soulignent la capacité de lutter avec des concurrents et de les devancer, pour d'autres, il s'agit de produire à coûts bas et pouvoir vendre à des prix bas en maintenant la qualité.

1.4.2 Les types de compétitivité

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise à faire face à la concurrence effective. Au niveau microéconomique, la compétitivité désigne la capacité de l'entité à occuper une position forte sur le marché. L'évolution des parts de marché est fondamentale pour apprécier la compétitivité de l'entreprise. Au niveau macroéconomique, la compétitivité d'une économie nationale est la capacité de son secteur productif à satisfaire la demande intérieure et étrangère, avec en arrière plan, l'objectif de permettre une progression de niveau de vie des résidents du pays concerné. Les exportations nationales rapportées à un total mondial ou limitées à un groupe de pays similaires constituent un bon indicateur de la compétitivité d'une économie nationale. La compétitivité d'une entreprise ou d'une économie peut être désignée de deux façons ; selon l'origine des facteurs de cette compétitivité, par le prix en réduisant les coûts ou par la différentiation en innovant.

1.4.2.1 La compétitivité par les prix

Cette compétitivité est une forme que l'entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus, elle repose sur la diminution des prix de produits ou de services afin d'écouler les stocks. Cette compétitivité se réalise par une politique d'économies d'échelle ou encore de développement de progrès technique, visant à réaliser les gains de productivité. La sous évaluation réelle d'une monnaie nationale offre mécaniquement une meilleure compétitivité par les prix (le cas de la Chine). La dévaluation de la monnaie nationale et l'augmentation des prix des produits importés entraînent une amélioration de la compétitivité. Quant l'entreprise baisse son coût de production qui englobe le coût du travail et du capital, même en se passant des gains de productivité, une compétitivité par les coûts peut en résulter. Mais, pour une économie nationale, la qualité des spécialisations est décisive pour la compétitivité, « la diversification marché » et « la diversification produit » doivent être pertinentes. La compétitivité d'une économie nationale est aussi fonction du niveau d'imposition, de la qualité des produits et surtout de la densité du tissu des PME.

1.4.2.2 La compétitivité hors prix

Cette compétitivité est moins visible que le prix de vente, elle repose sur l'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité des produits. Cette forme de compétitivité entraîne la hausse du prix de vente mais incite les consommateurs, exigeant la qualité, à acheter au prix fort. Le taux de marge est plus élevé pour les produits haut de gamme, ce qui permet de couvrir les coûts de l'innovation et de la recherche et de réaliser des marges.

1.4.3 Les sources de compétitivité

La compétitivité de la production se mesure par la différence de prix de revient relativement à la concurrence. Une entreprise peut améliorer sa compétitivité si elle se place sur des créneaux particuliers, si elle innove ou si elle offre des produits de qualité. A l'échelle d'un territoire, la spécialisation productive peut être une source de forte compétitivité grâce à des rendements d'échelle d'externalité positive. La compétitivité est donc fonction de plusieurs sources telles que :

- Les coûts de production : La baisse du coût du capital et du coût du travail constitue une source importante de compétitivité.
- La productivité : La productivité de l'entreprise est étroitement liée à la bonne organisation de l'entreprise, à la qualification de la main d'œuvre, à l'introduction des nouvelles techniques managériales et techniques de communication et d'information etc.
- La présence d'infrastructures : L'infrastructure en général, le réseau routier et le réseau de télécommunication, en particulier, sont déterminants dans la compétitivité des entreprises.
- L'externalité positive : Elle est liée, par exemple, à la présence des fournisseurs d'un réseau dense de PME, de sous traitants etc.
- La disponibilité de main d'œuvre formée et productive.
- La qualité de production adaptée à la demande des clients.
- L'adéquation de la production avec la demande intérieure et extérieure.
- La capacité d'innovation technique et commerciale, lorsqu'il s'agit d'une compétitivité dite hors prix ou qualité.

Aujourd'hui, pour être compétitives, les entreprises cherchent à exploiter toutes les sources leur permettant d'être les meilleures, et les gouvernements utilisent tous les mécanismes pour que leurs pays soient compétitifs. La faible compétitivité de l'économie d'un pays n'incite pas les entreprises étrangères à placer leurs centres de production ou de recherche dans celui-ci ; ce qui fragilise les entreprises nationales, leur faisant perdre des parts de marché par rapport aux concurrents étrangers. Ceci diminue la production et l'emploi au sein d'un pays et augmente le taux de chômage. Une faible compétitivité engendre donc le renforcement des politiques de relance économique.

Dans ce cadre concurrentiel, les territoires (villes, régions, nations) doivent, dorénavant, être compétitifs au même titre que les entreprises, on évoque le concept de compétitivité régionale, territoire compétitif, les pôles de compétitivité etc. La notion

de pôle de compétitivité ou pôle de développement de compétitivité ou d'excellence fait partie de l'économie des territoires. Le pôle de compétence est une région où s'accumulent les savoir-faire dans un domaine technique qui peuvent procurer un avantage compétitif. La prospérité, ainsi apportée par le pôle, tend à se propager aux autres activités locales, notamment de service et de sous-traitance. Ce qui permet de constituer des grappes d'entreprises, c'est-à-dire un réseau territorial constitué majoritairement de PME et TPE, appartenant souvent à une même filière industrielle ou technique. L'origine de ce concept, pôle de compétence, est dans la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo. Chaque pays gagne à se spécialiser dans la production où il possède un avantage relatif (le meilleur ou le moins mauvais).

Porter s'est inspiré de cette théorie pour proposer, en 1990, la notion de pôle de compétence (compétitive clusters) qui rassemble, sur une même zone géographique et dans la branche d'activité spécifique, une masse critique de ressources et de compétences procurant à cette zone une position clé dans la compétition économique.
Dans une économie mondialisée caractérisée par une dynamique de création de réseau et une concurrence intensive entre les acteurs économiques, la connaissance de l'environnement et la maîtrise de l'information constituent des éléments déterminants pour l'entreprise, dans la mesure où elles lui confèrent la capacité de résistance aux turbulences des marchés, c'est ce qu'on appelle aujourd'hui, L'intelligence économique qui constitue la principale source de compétitivité**.**

1.4.3.1 L'intelligence économique

Dans le contexte actuel de globalisation, de compétitivité internationale et la croissance rapide des technologies de l'information et de communication, la croissance, voire la survie de l'entreprise, est étroitement liée à sa capacité d'écoute et de surveillance de l'environnement afin de détecter les changements menaçants et les opportunités à saisir.
La compétitivité de l'entreprise est liée directement à sa capacité d'adaptation et aussi à la vitesse de réaction dans un environnement de plus en plus incertain. Cet environnement complexe est constitué d'un environnement sociétal qui influe plus ou moins directement sur l'activité de l'entreprise, un environnement constitué de toutes les composantes de l'économie dans lesquelles évolue l'entreprise. Il la renseigne sur les marchés, les produits, la rationalisation de la production, de la distribution et tout ce qui est lié à la réglementation juridique, fiscale ou autre. Un autre environnement est celui qui est constitué de tous les acteurs qui sont en relation directe avec l'entreprise, il est appelé environnement fonctionnel. Cet ensemble constitue l'environnement global de l'entreprise qui a fait l'objet de plusieurs définitions.

Porter, (1980), distingue trois types d'environnement, l'environnement direct et proche de l'entreprise qui regroupe ses partenaires, l'environnement indirect et sociétal lié à la culture de l'entreprise et ses valeurs, et enfin l'environnement concurrentiel constitué des concurrents directs et indirects, des clients et des fournisseurs. Cet environnement global représente les rapports de force et d'influence d'où la nécessité

d'une veille environnementale stratégique qui permet d'analyser judicieusement ses particularités et mettre en lumière les points forts à surveiller.
Aujourd'hui, l'accès à l'information est à moindre coût, mais l'information, au-delà d'une veille stratégique, elle doit être structurée dans un cadre d'intelligence économique pour être un élément fondamental dans le processus décisionnel et permettre ainsi à l'entreprise de déterminer ses orientations stratégiques.
Ce recueil d'information, son exploitation et sa diffusion contribuent au pilotage de l'entreprise et au développement des connaissances. Ce processus qui constitue une démarche d'anticipation et de projection est appelée intelligence économique. Ces comportements nouveaux qui consistent à capter, analyser et exploiter l'information afin d'anticiper et d'influencer en leur faveur les évolutions de l'environnement stratégique, propulsent l'entreprise vers un haut niveau de compétitivité.

En effet, le Japon, depuis le XIX siècle, qu'il a commencé à accorder une importance nationale au traitement de l'information technologique et industrielle en le considérant comme ressource collective à exploiter. C'est sur la base de cette valeur culturelle que des techniques appropriées, tels que « les réseaux de guetteurs », se sont développées. La multiplicité de liens entre les entreprises, les administrations, les universités et les communes a permis le développement de l'intelligence compétitive et de la veille technologique Japonaise. C'est dans les années 50, que le Japon a commencé à développer un système d'intelligence économique s'appuyant sur le MITI (Ministary of International Trade and Industry) et le JETRO (Japon External Trade Organisation) pour développer son économie.

Vers les années 80, les USA, face à la mondialisation, ont institué l'intelligence économique comme un facteur déterminant de la compétitivité, d'où le développement des nouvelles technologies d'information et de communications et de l'Internet.
Le caractère stratégique de l'information réside dans la gestion des fonds des ressources et des compétences, facteur déterminant de l'innovation, source de développement et d'acquisition d'avantage compétitifs durables. Ce que plusieurs pays ont compris. L'intelligence économique allemande fonctionne comme une mutualité du renseignement. La circulation d'information est favorisée par le sentiment d'appartenance à un groupe. Le système d'information allemand est performant, il repose sur de multiples sources comme les entités régionales, les sociétés de commerce international, les services de renseignement, les organisations professionnelles et même la population germanique expatriée. Toutes les informations recueillies sont analysées et exploitées par les grands groupes industriels pour faire assoir leur processus d'innovation et anticiper et gérer les risques.

Ainsi, l'institution d'un système d'intelligence économique, en Algérie , exige des moyens, d'où la nécessité d'une politique publique d'intelligence économique pour asseoir le processus d'innovation, créateur de valeur, qui est un préalable à tout développement industriel. Pour les entreprises algériennes, qui ont des connaissances intuitives et non organisées, l'intelligence économique ne peut être un instrument

efficient, que si elle est portée par des structures en mesure de recueillir l'information utile pour la création de valeur optimale, et faire adhérer l'ensemble des acteurs à la démarche.
Pour ce faire, la politique publique de l'intelligence économique (IE) doit être en mesure d'instituer et diffuser une culture d'IE, et faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs de l'intérêt et de la partie de l'IE pour leur entreprise afin de faire face aux aléas du marché, anticiper ses évolutions et gérer les risques d'une manière rationnelle. Il est évident que l'intelligence économique est conditionnée par celle des Hommes.

1.4.3.2 Le capital humain

La source de création de valeur dans la « nouvelle économie » est la compétence humaine et le savoir qui sont des facteurs déterminants dans le développement des entreprises. Le capital humain représente un actif stratégique beaucoup plus important que les autres actifs matériels. La ressource humaine, en général, et les compétences, en particulier, constituent un socle de processus industriel.
L'approche stratégique des ressources humaines considère que les ressources humaines et la stratégie de l'entreprise sont indissociables, dans la mesure où le choix des compétences détermine l'orientation de la réussite d'une stratégie. L'interdépendance entre les capacités managériale et les stratégies d'entreprises ont été démontrées par plusieurs auteurs, (J J.Atamer et R.Calori, 2003). La compétence est donc un facteur clé de succès, elle permet aussi l'adaptation aux changements, la création de la valeur et l'efficacité.

Les choix stratégiques d'une entreprise dépendent donc de la qualification du personnel et de ses capacités managériales. En effet, la capacité managériale conditionne les orientations stratégiques, d'où la nécessité de désigner les dirigeants compétents, capables de mobiliser l'ensemble du personnel afin de conduire et réussir les stratégies de l'entreprise. C'est ainsi que les compétences managériales conditionnent le redéploiement stratégique et la croissance de l'entreprise, d'où la nécessité de coordonner et de mobiliser l'ensemble des ressources au profit de l'entreprise et de sa pérennité. Il est évident que la mobilisation collective nécessite des moyens de motivation, même si les motivations peuvent être hétérogènes.

La problématique est comment développer les ressources et compétences de l'entreprise, surtout dans une économie comme celle de l'Algérie où le développement des ressources et compétences de l'entreprise n'ont jamais été au centre des préoccupations. Les entreprises n'ont pas les mêmes aptitudes à développer leurs ressources et compétences, mais la voie à suivre peut être la même. L'évaluation de la compétence est à priori nécessaire pour déterminer les écarts par rapport aux concurrents. Cette évaluation se fait sur les critères des compétences requises, c'est-à-dire, traduire des facteurs clés de succès en compétences requises. L'évaluation doit distinguer des facteurs minima (la maîtrise de la qualité, présence forte en grande distribution) que la plupart des concurrents maîtrisent, c'est ce qu'on appelle les compétences banalisées, et des facteurs différentiels qui sont des sources de supériorité

pour l'entreprise (R. Calori, T.Atamer, 1989). Ces compétences différenciatrices constituent une source de compétitivité, c'est ainsi qu'une recherche prospective s'impose pour identifier ces compétences différenciatrices possibles de demain. L'incertitude de l'environnement en termes d'évolution technologique et les prix des matières premières déterminent les substitutions futures. Ces dernières auront un impact sur les technologies de fabrication, ce qui nécessite l'émergence de nouvelles compétences qui seront le fondement des avantages concurrentiels que l'entreprise doit créer pour défendre sa position dans une activité donnée.

Pour développer cette source de compétitivité, l'évaluation de compétences, en s'appuyant sur la concurrence et sur une comparaison au meilleur concurrent, est impérative afin de déterminer les écarts. (R.Calori et T. Atamer) expliquent les différents écarts de compétence qu'on peut trouver au niveau de l'entreprise. L'écart de reproduction, c'est-à-dire, les compétences manquantes pour gérer la croissance des activités existantes ; l'écart de renforcement qui représente les compétences manquantes pour renforcer les positions de l'entreprise sur certains facteurs clés de succès ; l'écart de positionnement qui traduit les compétences manquantes pour réaliser un changement de stratégie (par exemple, passage d'une stratégie de coût à une stratégie de différenciation) et l'écart de diversification qui correspond à des compétences manquantes pour réussir dans un nouveau domaine d'activité avec une stratégie adaptée à ce domaine.

Cette évaluation des écarts de compétences est nécessaire pour l'entreprise afin d'orienter ses actions vers l'amélioration de la productivité et gagner des parts de marché. L'exemple de Docutel, en 1971, qui installe la première distribution de billets aux USA, cinq plus tard, la société détient 90% du marché grâce à sa compétence différenciatrice, en l'occurrence la technologie. En 1976, Docutel lance une nouvelle génération de machines pour contrer ses concurrents, mais ses machines étaient défectueuses et que l'entreprise n'arrivait pas à les améliorer. Deux ans plus tard, sa part de marché est tombée à 8 % en raison des innovations de ses concurrents. Ces exemples nous montrent la place des compétences et l'importance du savoir faire technologique dans la bataille concurrentielle. D'où l'impératif de développement des ressources humaines qui est à l'origine de toutes les évolutions scientifiques.

L'accession rapide de la Corée du Sud dans le rang des pays industrialisés a été principalement basée sur l'investissement en formation. Ce pays pauvre en ressources naturelles et en capital, à l'origine, a fondé son industrie sur les industries de main d'œuvre qualifiée. Les entreprises essayaient de mieux adapter leurs plans de formation à long terme aux objectifs stratégiques et aux besoins en compétences qui en découlent. Dans un pays développé comme la France, les dépenses en formation représentent prés de 4,2% du total des investissements matériels et immatériels. La rentabilité des entreprises dans un environnement concurrentiel dépend donc de l'acquisition des ressources technologiques et humaines, d'où la nécessité pour les entreprises de mettre

en place un système de management stratégique de la technologie et des ressources humaines.

Avec la mondialisation, l'Algérie ne peut ignorer ce facteur clé, qui est le capital humain, pour relancer son industrie. Le phénomène de la mondialisation impose aux entreprises algériennes de s'adapter aux mutations économiques et technologiques afin de réaliser un positionnement compétitif dans la zone de libre échange et plus tard dans l'espace OMC. Le redéploiement industriel ne peut se faire sans celui des ressources humaines, le socle du renouveau industriel est le capital humain, ensemble des connaissances, des compétences, des qualifications, des habitudes et des relations investies dans le cadre du travail. Le développement de ce capital humain constitue la base pour la compétition économique et commerciale et permet la réception des nouvelles technologies et les nouveaux modes de gestion. Dans un contexte économique où l'innovation tire la production et le marché, le capital humain devient le vecteur stratégique de la modernisation industrielle. L'importance de la formation se perçoit dans les nouveaux standards internationaux des systèmes d'éducation qualifiants. Il faut plus de 50% de Bac +2, 30% de Bac +4, et 20% de Bac +7, pour atteindre les niveaux de compétitivité internationales dans l'industrie. Aujourd'hui, on tend vers le Bac pour tous dans les réformes des systèmes d'enseignement dans le monde. L'Algérie est loin d'atteindre ces standards internationaux quand on sait que 30% de la population active est analphabète, seulement 5% des étudiants terminent leurs études universitaires, 15% ont un niveau primaire et 50% ont un niveau secondaire. Ces indications confirment l'inefficacité du système éducatif algérien, qu'on peut apercevoir à travers une évaluation qualitative de l'industrie nationale.

Les principaux disfonctionnements ont engendré des écarts entre, d'une part, les besoins de formation, l'offre de formation et les mécanismes de régulation du marché de la formation et leur implication sur l'évolution des capacités humaines des entreprises algériennes. D'autre part, le contenu des formations dispensées, leur degré d'adaptation aux besoins des entreprises et leurs aptitudes à moderniser l'industrie.
L'industrie algérienne est affectée par le manque d'offre de compétence et de qualifications généralistes et spécialistes, quand on sait que le taux d'encadrement n'est que de 5% dans l'industrie algérienne. Selon l'ONS, 30% des salariés de niveau universitaire ont des diplômes sans compétences et 40% des salariés occupent des postes de travail qui ne correspondent pas à leur formation initiale. Ce constat nous renseigne sur la difficulté de pouvoir aligner les entreprises algériennes, sur le positionnement compétitif, à des pays européens, même moyen comme la Roumanie ou le Portugal, dans la perspective d'intégration de la zone de libre échange d'ici 2020.

L'activité formation a été peu développée et même inexistante, même dans les grandes entreprises algériennes. La formation aux fonctions de gestion et de management n'est pas présente, ni dans la culture des dirigeants, ni dans leurs stratégies. Jusqu'à une époque récente, les entreprises ne disposent ni d'un service de gestion des ressources humaines (GRH), ni d'un service formation, ce qui a engendré un impact négatif sur les activités industrielles de l'entreprise. Le problème de la formation

et des compétences managériales n'a jamais été au centre des préoccupations, ni des pouvoirs public, ni des dirigeants, ce que nous pouvons constater à travers les budgets destinés à la formation, le budget de la formation de l'ensemble de l'administration algérienne a été de 0.07% du budget global de l'année 1994 alors que les dépenses du personnel ont représentaient 85% (A.Rahmani).

Aujourd'hui, les diagnostics réalisés dans le cadre de la mise à niveau soulignent le déficit majeur qui relève non pas des ressources matérielles et financières mais principalement des ressources humaines. Mise à part quelques timides actions de mise à niveau, l'Algérie reste démunie par rapport aux pays de l'UE et même du Maghreb, aucune réforme n'a été effectivement engagée pour palier à ce déficit. Le Maroc et la Tunisie ont lancé les premières opérations à travers, notamment, les contrats spéciaux de formation (CSF-Maroc) et programme national de formation continue (PRONAFOC-Tunisie). Ces deux programmes sont lancés avec le concours de la banque mondiale et prévoient des subventions , allant de 80% pour le Maroc à 100% pour la Tunisie, des coûts de la formation. Les premiers bilans de ces programmes annoncent des perspectives de mise en place d'instruments de régulation concurrentielle de la formation et du conseil en gestion.

En revanche, les pouvoirs publics algériens sont de plus en plus impliqués dans les programmes de promotion et de formation, vu les nouveaux enjeux. Il va de soit que la réussite d'un pays, en général, et d'une entreprise en particulier, soit fondée sur ses avantages concurrentiels bâtis sur les compétences et le savoir-faire qui permettent l'émergence d'innovation et la traduction plus efficace des idées en actions, deux dimensions fondamentales pour la flexibilité, l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

1.4.3.3 L'innovation

L**e** rôle de l'innovation a tout le temps été prépondérant dans la dynamique économique. Avec l'élargissement des marchés et leur intégration dans un cadre mondial, les entreprises cherchent de nouvelles sources de compétitivité leur permettant de survivre à la concurrence, l'incontournable source est l'innovation.
L'accès au marché international et la pérennisation des avantages sont conditionnés par la maîtrise technologique. Mais, si l'innovation constitue un avantage compétitif, elle ne se développe que dans les économies qui créent aux entreprises un cadre leur permettant de transformer la connaissance et le savoir faire en produits et services pour les marchés. L'innovation constitue une force d'entraînement pour l'entreprise, elle doit être entendue dans un sens plus large que le progrès technique qui est dans une optique d'accumulation du capital (augmentation de la productivité) mais pas forcément dans celle d'une croissance endogène de la productivité.

Dans les premiers temps de l'économie industrielle, l'innovation était confondue avec les progrès techniques, et la croissance des entreprises était liée à l'acquisition des biens d'équipement. L'innovation était à l'extérieur des entreprises. Ce

n'est qu'à partir des années 40 que l'entreprise devient le lieu et l'initiateur de l'innovation. A partir des années 80, la mondialisation a fait évoluer l'économie industrielle vers une économie du savoir (post industrielle) basée sur la diffusion des technologies de l'information et de communication, ce qui a engendré le redéploiement des entreprises sous de nouvelles formes. C'est ainsi que l'innovation s'inscrit dans un champ large et diversifié qui permet à l'entreprise de modifier son itinéraire.
L'innovation touche toutes les étapes du processus de production, elle peut porter sur un produit, un procédé, un mode d'organisation ou de commercialisation. Ainsi, l'innovation et le progrès technique ne se limitent plus aux machines acquises par l'entreprise, l'importation des systèmes clés en mains est révolue. Aujourd'hui, la tendance est à s'adapter et s'acclimater aux nouvelles technologies.

Dans un cadre mondialisé, pour la majorité des pays, la recherche et développement s'intensifient et son centre d'intérêt est le consommateur afin de le fidéliser. La stratégie d'entreprise est donc fondée sur une dynamique d'innovation qui implique l'intégration de l'ensemble des facteurs intervenant dans le succès d'un produit ou d'un service. De ce fait, l'interaction des activités de marketing et recherche et développement, en tant que pilote du marché et comme force d'innovation, ne peut se réaliser que dans une entreprise dite intelligente, c'est-à-dire, capable de faire une lecture intelligente de son environnement concurrentiel et moduler son attitude stratégique en fonction de ce dernier.

L'entreprise intelligente est celle qui a pris conscience que l'innovation est un processus complexe à différentes dimensions. L'une est temporelle, elle doit rappeler l'entreprise que chaque innovation est limitée par le temps. L'autre est relationnelle, ce qui nécessite la conjugaison des efforts pour un objectif commun et créer des synergies. Ce que l'entreprise ne doit pas omettre, c'est la dimension de transformation qui est la dynamique de création de valeur, nécessitant des dépenses cumulatives pour transformer et améliorer le produit, le procédé etc. Ce processus permet à l'entreprise de passer d'un marketing de la demande à un marketing de l'offre. Cette nouvelle dynamique a mis en avant la préoccupation de l'offre et ses rapports à la demande.

Ces mutations ont donné l'opportunité aux pays émergents de jouer un rôle plus actif dans la recherche et développement, c'est le cas de la Corée du Sud qui a mis en place une stratégie qui consiste à remonter les filières industrielles de l'aval vers l'amont, grâce à des transformations de technologies planifiées. Dans la filière électronique, les apprentissages ont d'abord porté sur les méthodes d'assemblage puis l'organisation de la production pour enfin viser la création. C'est le cas des grands groupes comme Samsung et Hyundai qui ont renoncé à l'utilisation des technologies empruntées permettant la réalisation des profits à court terme, pour en adopter un autre processus basé sur la mise au point de nouvelles technologies induisant des profits indirects et à long terme. C'est l'intégration de ces technologies dans le processus de production et un système d'innovation performant qui ont permis à la Corée du Sud de

remonter la chaîne de valeur pour se spécialiser dans les créneaux à haute valeur ajoutée.

L'innovation a ainsi changé la dynamique de la croissance. La dynamique fondée sur l'énergie est passée à l'innovation appuyée par les nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC). Ce qui a engendré de nouveaux enjeux stratégiques et l'apparition d'activités nouvelles a permis aux nouveaux acteurs l'entrée sur le marché. C'est le cas du Brésil qui s'est spécialisé dans le développement des logiciels pour la gestion de l'information et se lance, aujourd'hui, dans de nouveaux produits de l'informatique. Ces filières nouvelles sont porteuses de croissance. L'Inde, la Corée du Sud et la Thaïlande ont opté pour l'appropriation et la production des technologies de l'information et de la communication, ce qui leur a permis l'accroissement de leur part de marché. Mais les entreprises algériennes qui sont dans un processus d'apprentissage, l'outil de compétitivité est, à priori, la mise à niveau et les actions de rattrapage.

1.4.3.4 La mise à niveau : outil de compétitivité

Le concept de mise à niveau est récent dans la littérature économique. Peu de théoriciens se sont focalisés sur ce concept, mais ils évoquent tous la relation entre la mise à niveau et la compétitivité.

- **Définition de la mise à niveau :**

Selon l'EDPME, La mise à niveau est avant tout un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acclimatation en vue d'acquérir de nouvelles attitudes, des reflexes, des comportements et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Giuliani,E ,Piertrobelli,C. et Robelloti,R. (2005) définissent la mise à niveau comme étant la capacité de l'entreprise à innover afin d'augmenter sa valeur ajoutée.

Pour Porter (1990), la mise à niveau a souvent été utilisée dans ses recherches relatives à la compétitivité. Cette mise à niveau englobe l'efficacité dans la production, la qualité des produits et la sélection des activités rentables en remplacement des activités non rentables. Selon Amiri (2003) la mise à niveau constitue une opération de Bechmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau des meilleurs concurrents. Quant aux économistes de l'ONUDI (2000), ils ont défini la mise à niveau comme une grande dynamique de conception et de réalisation de grandes mutations dans un environnement concurrentiel global.

D'après toutes ces définitions, nous retenons que la mise à niveau se traduit, pour une entreprise, par la compétitivité en termes de coûts, de prix, de qualité et surtout d'innovation. Cette compétitivité offre à l'entreprise la capacité de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques du marché. La mise à niveau constitue donc un outil de compétitivité. Etre compétitif c'est avoir une logique d'anticipation et une logique d'adaptation, c'est-à-dire l'entreprise se projette dans le temps et programme de manière volontaire le rythme de changement qu'elle s'impose.

La mise à niveau ne peut se limiter à une seule dimension mais elle est multiforme, selon Humphrey J, et Schmitz H, Il existe quatre types de mise à niveau.

➢ **Les types de mise à niveau :** Selon les auteurs suscités, la mise à niveau se fait au niveau du processus, des produits, des fonctions et du secteur.

- **La mise à niveau du processus** (process up grading) : La mise à niveau des processus consiste à parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits, en réorganisant le système de production et en introduisant des technologies supérieures. Cette mise à niveau permet la conformité aux normes fixées par les acheteurs qui conditionnent, souvent, l'accès au marché.
- **La mise à niveau des produits** (product up grading) : La mise à niveau des produits consiste en la production des produits plus sophistiqués avec de larges gammes et de grande qualité.
- **La mise à niveau fonctionnelle** (fonctionnel up granding) : L'entreprise peut procéder à la modification de ses activités en acquérant des nouvelles fonctions lui permettant l'augmentation des compétences de ses activités.
- **La mise à niveau intersectorielle** (intersectorial up grading) : Cette mise à niveau intersectorielle est basée sur l'étendue des compétences acquises dans une fonction d'une chaîne de valeur d'un secteur à un secteur différent. L'entreprise utilise les connaissances acquises sur un maillon d'une chaîne de valeur, dans un autre maillon d'un autre secteur. C'est le cas de Taïwan qui a utilisé les compétences acquises dans la production de téléviseurs pour la fabrication d'écrans et elle a étendu ces compétences acquises au secteur informatique.

Aujourd'hui, La mise à niveau représente, pour les entreprises algériennes, une dimension déterminante dans leur démarche stratégique afin de faire face à la concurrence. Elle constitue le levier principal de la politique industrielle depuis plus d'une décennie.

SECTION 2. L'évolution des politiques industrielles (1966 / 2010)

Depuis les premières années de l'indépendance, l'industrie algérienne s'est inscrite dans une logique de réalisation d'objectifs des politiques publiques. L'entreprise était considérée comme un instrument permettant ainsi la mise en œuvre de la stratégie industrielle associée à une politique d'aménagement du territoire afin de réaliser l'équilibre régional. La stratégie de développement s'est inscrite dans une logique d'industrialisation à travers les pôles de croissance. L'industrie industrialisante s'est donc inspirée du modèle de création de « firmes motrices » qui entraînent le développement des autres activités industrielles (théorie des pôles de croissance de F.Perroux) ce qui permet de provoquer des effets de développement, en amont et en aval, qui aboutissent à terme, au noircissement de la matrice Input- Output, c'est-à-dire à l'interdépendance sectorielle. La rente pétrolière a permis le financement des grands investissements et la mise en œuvre de la stratégie de développement, en instaurant une gestion publique et administrative de l'économie à travers une planification centralisée.

C'est dans ce contexte de protectionnisme et de centralisation que industrie algérienne a évolué durant des décennies.

2.1. L'évolution de l'industrie algérienne

Après l'indépendance, l'Algérie a opté pour un modèle d'industrie industrialisante, durant prés de deux décennies, les tendances structurelles lourdes de l'industrie étaient remarquables, de 1963 à 1986, la valeur ajoutée industrielle / PIB était de 14.5%. Après cette industrialisation intensive, l'Algérie a connu un processus de désindustrialisation que les mesures liées à l'environnement de l'entreprise, à la privatisation et à la promotion de l'investissement ont pu relativement stabiliser. Mais sans, toutefois, arrêter la tendance baissière de la part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB (de 1987 à 1996 elle était de 12.6%, de 2000 à 2005, de 7.3%, aujourd'hui elle est de moins de 5%). Partant de ce marasme conjugué à l'ouverture, l'Etat ne pouvait rester sans intervenir. Il décide alors de mettre en place une stratégie industrielle de relance économique afin d'assurer un redéploiement et un élargissement du secteur industriel, en essayant de créer des conditions pour une structuration endogène et une amélioration de la productivité et de la compétitivité.
Nous pouvons distinguer quatre grandes phases de l'évolution de l'industrie algérienne.

2.1.1 La phase de construction (1966 / 1980)

Le modèle de l'industrie industrialisante étant adopté par les pouvoirs publics algériens, une stratégie de développement a été mise en œuvre à partir de 1966. L'objectif principal était la construction d'un tissu industriel intense qui pourrait véhiculer la nation vers une indépendance économique. Ce développement industriel était appréhendé à travers les logiques verticales de branches, de sections productives et de filières industrielles ou pôles de croissance. Cette logique était basée sur la centralisation des décisions économiques et une centralité bureaucratique de type directif. La politique d'industrialisation menée tout au long des années 70 n'a pas eu les effets escomptés. C'est ainsi que l'Etat change d'approche et opte pour la constitution de grandes sociétés nationales intégrées dans un modèle de centralité verticale.

Le choix du modèle de l'industrie lourde s'inscrivait dans un contexte historique et coïncidait avec les différents plans de développement. Les ressources étaient utilisées dans le cadre d'un plan centralisé, la réalisation et la gestion des projets étaient confiées à des entreprises étatiques et l'Etat exerçait un monopole complet sur toutes les relations commerciales. Pendant cette période, les indicateurs du secteur industriel affichaient une grande performance avec un taux de croissance de 11.2%, une valeur ajoutée dans le PIB de l'ordre de 14.5%, et la part de l'emploi industriel, en moyenne, était de 12.2% par rapport à l'emploi global.

Cette période a été marquée par un investissement massif, entre 1970 et 1973, l'investissement s'est multiplié par 1.5, il se multiplie encore par 2.2 entre 1973 et 1977. Mesuré par le PIB, le taux d'investissement était de 28.3 durant le premier plan quadriennal et 40.6% en 1977 et atteint en 1978, un taux de 47.8% qui était le plus

élevé du monde, pour cette même année. Cette mobilisation et cette dynamique ne se sont pas traduites par des taux de croissance suffisants.

2.1.2 La phase de désinvestissement (1981/1986)

De 1979 à 1980, les recettes extérieures ont connu une croissance de plus de 50% et les avoirs en devise gonflent de 1.8 à 3.4 milliards de dollars (H.BENISSAD 1994), mais cette situation ne dure pas. En 1982 surgissent les pressions à la baisse du prix mondial du pétrole brut, ce qui a engendré une baisse des recettes du pétrole et les produits pétroliers raffinés que les ventes de gaz à l'Europe n'a pas pu compenser.
De ce fait, les pouvoirs publics réduisent les investissements dont le taux est passé de 48% en 1978 à 31 % en 1985, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N° 05 Evolution du taux d'investissement (par rapport au PIB)

Année	Taux d'investissement %
1977	44.1
1978	48.4
1979	39.3
1980	33.8
1981	30.5
1982	34.4
1983	34.4
1984	33.2
1985	31.8

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

Le secteur des infrastructures économiques (routes, barrages etc.…) consomme l'essentiel des budgets d'investissement au détriment des branches de production. C'est ainsi que la stratégie de développement pour laquelle l'Etat a opté en 1979 induit l'inertie des entreprises publiques et le ralentissement de la croissance (comme l'indique le tableau ci après), amplifié par la déstabilisation du tissu économique en raison des différentes restructurations.

Tableau N°06 La structure de la croissance du PIB (%)

Secteurs	**1974-1979**	**1979-1985**
Agriculture	8.6	4.3
Industrie manufacturière	13.5	8.2
Echangeable	11.4	6.7
Hydrocarbures	3.2	-1.3
Construction .service	16.3	5.7
PIB	8.5	3.8

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

- **La restructuration organique**

L'une des caractéristiques saillantes des entreprises publiques est, jusqu'aux années 80, le gigantisme en raison du rôle qu'elles jouaient dans l'accumulation du capital aux dépens de l'effort de production. C'est ainsi que l'Etat procède au découpage des sociétés nationales en se basant sur le principe de spécialisation (production, distribution …) ce qui a engendré un affaiblissement des liaisons économiques et un manque de cohérence macroéconomique.

- **La restructuration financière**

En raison des déséquilibres financiers et l'échec des plans d'assainissement, l'Etat convient de reconstituer le capital des entreprises nationales consommé par les déficits successifs. Cette opération consistait à transformer la dette à long terme à l'égard du trésor en dotations définitives par un simple jeu d'écriture comptable, quant à la dette bancaire, elle a été rééchelonnée. En contre partie, les entreprises devaient dégager un autofinancement, mais les coûts de production alourdis par les charges salariales et une forte sous utilisation des capacités de production n'ont pas permis aux entreprises de dégager des cash flows.
L'absence de capacité d'autofinancement, le manque d'intrants et une sous production ont mis les entreprises dans de grandes difficultés, ce qui a incité les pouvoirs publics à proclamer la nécessité de l'autonomie des entreprises et la réhabilitation du secteur privé.

C'est donc vers le début des années 80 que l'infléchissement de la politique industrielle est confirmée à travers la part de l'industrie dans les plans de développement ; sur un total de 250 milliards de dinars du premier plan quinquennal (80-84), seulement 63 milliards ont été affectés à l'industrie, soit 25% du budget total. Au deuxième plan quinquennal, la part de l'industrie a encore connu une baisse ; sur les 550 milliards de dinars, seulement 51 milliards ont été affectés à l'industrie, soit 9% du budget. A cette période, la problématique du rôle de l'entreprise privée et de la propriété privée des moyens de production s'est posée. En effet, la désindustrialisation qui devient incontournable, l'ajustement structurel et les restrictions budgétaires ont poussé l'Etat à mettre en place des instruments pour réhabiliter le secteur privé. L'entreprise privée est donc perçue comme un nouveau vecteur de croissance, générateur d'emploi et moteur de progrès socio-économique. C'est ainsi que l'Etat modifie son comportement en passant d'un Etat investisseur à un Etat incitateur, et pour compenser le déclin du secteur public, il tente de redynamiser le secteur privé.

Certes, la phase de construction témoigne d'un certain essor de l'économie algérienne à travers son industrie, bien que les signes de désagrégation aient commencé vers la fin de cette période, en raison du changement des conjonctures internes et externes. Dés le début des années 80, l'industrie devrait connaître des ajustements lui permettant de se redéployer sur des bases solides, malheureusement, cela n'a pas été le cas. Les décisions prises concernant les entreprises avaient des objectifs purement politiques qui n'obéissaient à aucune rationalité économique. Les groupes dirigeants de

l'époque avaient un seul objectif, celui de maintenir leur pouvoir et assurer leur promotion à travers une étatisation de l'économie (F. Yachir 1996). L'efficacité des entreprises publiques était loin des préoccupations des pouvoirs publics (M.E.H Bennissad, 1994), des décennies durant, les chefs d'entreprises n'ont pu prendre aucune initiative autre que celle de sauvegarder le fonctionnement minimum de l'appareil de production. C'est ainsi que le secteur industriel entre en phase de récession.

2.1.3 La phase de récession industrielle (1987 / 1999)

Le choc pétrolier de 1986 a débouché sur un programme d'ajustement structurel caractérisé par la dévaluation de la monnaie, la hausse des taux d'intérêt, l'inflation et la crise de liquidité, ce qui a engendré la fermeture de plusieurs entreprises. Les mesures de l'ajustement structurel se sont appliquées à une industrie fragilisée par des années de récession, c'est à cette période que l'industrie algérienne commençait à entamer sa phase de déclin (le taux de croissance de l'industrie manufacturière, en 1999 était de -0.8%).

Le projet de développement économique et social, prôné par les institutions monétaires internationales, est fondé sur l'idée de rattrapage des retards. Ce projet supposait la mise en œuvre de politiques d'ajustement dans les pays en développement. L'ajustement structurel est apparu, dans ces pays, dés la fin des années 70, visant à instaurer une relation plus étroite entre l'économie domestique et l'économie internationale par une répercussion immédiate et intégrale des changements du marché mondial sur le comportement des agents. L'ajustement structurel devait impliquer l'intégration des économies dans l'économie mondiale en libérant les échanges et en réduisant le rôle de l'Etat. Les réformes devraient permettre la réaffectation des ressources vers les secteurs susceptibles d'exporter.
Le FMI intervient et affirme vouloir aider les économies en développement afin de les remettre dans le chemin « des actions rationnelles ». Les objectifs du FMI, à priori, sont le rétablissement des équilibres et la relance de la croissance tout en essayant de normaliser l'économie et renforcer les normes d'ouverture. Pour appuyer l'ajustement, des crédits et des aides sont octroyés avec la conditionnalité de réaliser des critères de performance. C'est ainsi, que le FMI s'est appliqué à l'édiction d'un certain nombre de normes en matière monétaire, en matière de change et de politique économique.

En Algérie, l'ajustement structurel s'est traduit par la restructuration de la demande par la maîtrise des agrégats monétaires et de crédit et une politique des dépenses publiques, la réduction du rôle de l'Etat, la privatisation, le démantèlement des protections et le retour à la vérité des prix. L'ajustement devrait permettre une ouverture au marché mondial, basée sur les avantages comparatifs, et réduire le rôle de l'Etat à coordonner et à développer l'investissement. Mais les politiques impulsées par l'Etat ont débouché sur l'absence de compétitivité. D'un rôle légitime, celui d'acteur essentiel d'une croissance accélérée, l'Etat s'est engagé dans différentes reformes qui se sont avérées inefficaces, contrairement à l'Asie, où les Etats ont favorisé l'accumulation et rationalisé le processus de production, ce qui leur a permis d'avoir des créneaux

spécifiques dans la division internationales du travail. Les pays émergents qui ont réussi sont ceux qui ont pu appliquer des stratégies d'industrialisation par substitution aux importations et par substitution aux exportations et ont privilégié l'une des stratégies, au moment opportun.

L'échec des tentatives d'industrialisation, en Algérie, relève d'une part, des politiques de substitution aux importations associées à la stagnation du secteur agricole, ce qui n'a pas permis la création de marchés favorables à l'industrialisation. D'autre part, l'ouverture de l'économie algérienne, à l'instar des économies des pays voisins, ne s'est pas traduite par une intégration croissante et une convergence en termes de performances, mais par des inégalités et la divergence des situations économiques. Même si la banque mondiale affirme le succès des PAS, néanmoins, dans son rapport de 1992, elle confirme que 75% des mesures ont été mises en œuvre complètement et 19% dans une proportion appréciable.

La commission européenne, quant à elle, confirme l'inadéquation des réformes aux réalités des pays en développement. Pour cette commission, les PAS n'ont pas atteint leurs objectifs, parce qu'ils n'ont pas tenu compte des réalités politiques, sociales culturelles et économiques. Pour le FMI et la BIRD, les conditions internes de mise en œuvre relèvent d'un certain nombre de facteurs défavorables, tels que la faible capacité de conception et de gestion, la faiblesse des institutions de contrôle et de l'exécution de ces réformes. Cependant, d'autres contraintes ne relèvent pas de difficultés de mise en œuvre, mais d'une conception des programmes inadaptés aux réalités des pays, telles que les rigidités institutionnelles, la faible taille du secteur privé, la faiblesse des capacités de gestion, une base productive étroite et la dépendance à l'égard des importations en matière de technologie des approvisionnements.
Les PAS, n'ont pas pu atteindre l'objectif initial, celui des stratégies de développement et la réduction des écarts de croissance et de revenu. La convergence vers une économie mondialisée homogène ne peut se réaliser, si les politiques convergent mais les performances, en termes de croissance, de revenu et de développement humain divergent.

En Algérie, La libéralisation du commerce extérieur conjuguée à la dévaluation du dinar, ont mis l'entreprise algérienne en difficulté face à une concurrence étrangère. Les indicateurs de cette période traduisaient la situation difficile que vivait l'Algérie, le taux de croissance annuel moyen de la production industrielle publique était de -2.7% et le taux d'investissement a baissé de 26.1%, les prix à la production industrielle ont augmenté de 23.8% et l'emploi industriel a chuté à un niveau de 10.3% de la population totale occupée. Les importations des produits industriels ont atteint 86.9% tandis que les exportations des produits industriels ne représentaient que 4.3% des exportations totales (Données du ministère de l'industrie et de la restructuration)

Au niveau global, l'indice de la production industrielle publique hors hydrocarbures a perdu, entre 1989 et 1997, plus de 31 points et l'industrie manufacturière tombe à moins de 2/3 de son niveau de 1989. Les industries les plus touchées sont celles du cuir et du textile, du fait de la concurrence et du commerce

informel. Un autre secteur qui représentait le noyau dur de l'industrie, celui des industries sidérurgiques, mécaniques, électriques et électroniques (ISMMEE), dont la valeur ajoutée était de 54% en 1989, s'est désagrégé et atteint 30% en 1996, sa production a baissé de plus de la moitié entre 1989 et 1997. Les pouvoirs publics sont intervenus pour stabiliser la situation avec un certain nombre de mesures institutionnelles visant à doter les entreprises publiques de plus d'autonomie. L'Etat a mis en place un fonds de participation avec l'institution de l'entreprise publique autonome (EPE) puis la création des holdings publics pour remplacer les EPE et les fonds de participation.

Fin 1998, les découverts bancaires des entreprises publiques étaient évalués à prés de 208 milliards de dinars, pour assainir cette situation, un fonds d'assainissement a été institué. Les différentes lois de finance ont mobilisé prés de 642.8 milliards de dinars sur la période de 1991 à 1997, soit l'équivalent de 12 milliards de dollars au taux de change de 1997. Pour prendre le relais du fonds d'assainissement, un dispositif banque/entreprise a été mis en place. Les assainissements financiers n'ont pas permis l'arrêt du déclin du secteur industriel. L'endettement des entreprises, le niveau élevé des taux d'intérêt, un système bancaire non réformé, un environnement institutionnel contraignant et les pertes de change drastiques ont entraîné certaines entreprises publiques dans une situation d'insolvabilité.

Il est quand même à signaler que les mesures d'assainissement ont permis une relative amélioration du taux d'accroissement du secteur industriel qui atteint 9.8% en 1998 mais les conditions d'évolution de l'entreprise publique se durcissent avec la libéralisation du marché et du commerce extérieur.

2.1.4 La phase de stabilisation (2000 / 2010)

Cette période est caractérisée par la signature des accords d'association avec l'union européenne et l'Algérie devrait clarifier sa doctrine pour refonder le cadre juridique et économique pour le mettre en adéquation avec les référentiels internationaux. Un ensemble de politiques publiques a été mis en œuvre afin de créer un cadre cohérent et incitatif pour l'entreprise. Parmi ces politiques, celle de la gestion de l'offre de la monnaie qui assure la stabilité de la masse monétaire, un système fiscal favorable aux entreprises industrielles, le maintient du taux de change, la baisse du taux débiteur et la simplification (relative) des conditions de création d'entreprise. Pour promouvoir l'entreprise industrielle, des mesures de soutien ont été prises. Le développement de la PME par appui direct et diversifié ainsi que la privatisation ont permis l'amélioration de la productivité dans certaines filières et branches (pharmacie, acier, pétrochimie). Cette période, caractérisée par la stabilité, n'a pas eu les résultats escomptés, le taux d'investissement a baissé pour atteindre 23%, en moyenne, sur la période considérée (il a baissé de 3 points par rapport à la période antérieure.).

Le secteur manufacturier enregistre un taux de croissance faible de 0.5% et la part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB n'est que de 7.3% alors qu'en Tunisie, il était de 18% et au Maroc il fluctuait entre 16 et 18%. L'emploi industriel sur cette

période n'était que de 7.4% de l'emploi total. Le déclin de l'industrie, la signature des accords d'association et l'ouverture du marché national ont entraîné la hausse des importations industrielles qui ont atteint 89% contre 3% d'exportations, ce qui fragilise davantage le secteur industriel.

La période 2000-2010 a été une période de mise en place des conditions nécessaires pour la relance économique, en général, et du secteur industriel en particulier. Mais les nombreuses faiblesses structurelles dont la faible compétitivité, le manque de synergie, l'absence de conception et d'innovation et un environnement des affaires défavorable, n'ont pas permis l'impulsion de ce secteur. En dépit des résultats peu probants, à partir de 2006, l'Etat accélère la transformation structurelle du cadre de fonctionnement de l'économie nationale et se lance dans une stratégie industrielle afin de donner l'impulsion à ce secteur pour le rendre compétitif et faire face à la concurrence étrangère qui s'est accrue avec le démantèlement tarifaire. Mais malgré ses faiblesses, le secteur industriel algérien recèle certaines potentialités comme :

- Une base industrielle diversifiée avec un millier d'unités de moyennes ou grandes dimensions, représentant les principales branches d'activités et technologies de fabrication et 10 000 petites industries sous- traitantes.
- L'expérience dans le travail industriel : L'expérience professionnelle dans le secteur industriel est relativement appréciable même si le niveau de qualification du personnel reste faible.
- Une politique industrielle spatiale relativement équilibrée : Le souci des équilibres régionaux, dés l'indépendance, et les politiques d'aménagement du territoire ont permis l'affectation des sites industriels d'une manière relativement équilibrée sur l'ensemble du territoire national.
- L'émergence du secteur privé **:** Après l'indépendance, l'idéologie des dirigeants visait à marginaliser le secteur privé en le considérant comme un « mal nécessaire ». Ce n'est qu'à partir des années 1979-1980 qu'on a commencé à mettre en avant ce secteur pour pallier aux insuffisantes du secteur public. La loi, 82-11 fixe un plafond de 30 millions de DA pour l'investissement privé local qui est soumis à l'agrément des commissions officielles. Le secteur privé est donc encouragé mais contrôlé par les pouvoirs publics et se trouve ainsi confronté à plusieurs problèmes tels que :
  - ✓ L'acquisition des terrains d'implantation appartenant à l'Etat ;
  - ✓ L'accès aux crédits bancaires ;
  - ✓ L'accès aux devises, ce qui oblige l'entrepreneur à se tourner vers le marché parallèle pour l'achat des matières premières et des biens d'équipements.

Ces difficultés ont entravé le développement du secteur privé de 1983 à 1987, où l'on a constaté que moins de 15% des projets d'investissement agréés, ont été réalisés.

C'est bien la loi 88-25 du 12 Juillet 1988, qui aboli le plafond de l'investissement privé, dissout l'office du suivi et de contrôle de l'investissement privé et supprime l'agrément préalable. En 1991, on allège les procédures du commerce extérieur, on libère l'investissement privé à condition qu'il soit conforme aux règles de

financement extérieur édictées par la banque d'Algérie et en accord avec une banque commerciale.

Ces acquis doivent être renforcés et les pouvoirs publics devraient prendre conscience que les conditions de la création durable de la valeur ajoutée sont différentes de celles de l'économie industrielle classique. La politique industrielle, d'aujourd'hui, se base sur la connaissance, la vitesse dans l'innovation et les compétences. Cette nouvelle économie est le résultat de la révolution technologique et le développement des techniques d'information et de communication (TIC) dans un contexte de la mondialisation et de la globalisation de la concurrence. Si on veut relever le défit d'une économie moins dépendante du pétrole, les politiques publiques devraient s'orienter vers la promotion des filières porteuses dans les différents secteurs de l'économie nationale, redynamiser le secteur privé et améliorer le climat des affaires afin de libérer les énergies créatrices, ce qui nécessite une mise à niveau des entreprises afin de les aider à adopter les standards internationaux et être compétitives.

Après plusieurs tentatives et années d'hésitation, en 2009, le gouvernement entend se doter, une fois de plus, d'une stratégie industrielle consistant à continuer dans la politique d'encouragement des industries de substitution à l'importation, avec en parallèle le développement d'une industrie orientée vers l'exportation. Un certain nombre d'activités industrielles a été identifié dont, notamment, l'agroalimentaire, les industries mécaniques, l'électronique, la pétrochimie, la pharmacie en intégrant le tourisme et la pêche.

Le choix de ces secteurs semble être justifié par les avantages comparatifs qu'ils présentent face à la concurrence. Cette stratégie avait pour objectif l'intégration de l'économie au marché mondial et régional surtout après la ratification de l'accord d'association avec l'UE. En 2009, les pouvoirs publics visaient la création de treize champions nationaux implantés dans des secteurs divers comme la pétrochimie, la pharmacie, la sidérurgie et le transport aérien, qui devaient naître de la fusion de plusieurs entreprises. Mais, quand au tableau de bord s'affiche une productivité à l'état de stagnation, un taux d'utilisation des capacités de production des plus inferieurs, une croissance relativement faible, en comparaison avec les ressources injectées, on ne projette pas de faire des champions mais on essaye d'abord de mettre l'entreprise en mesure d'affronter la compétition en lui créant un environnement favorable, l'incitant à innover et à introduire les nouvelles techniques managériales et à former ses ressources humaines. C'est dans cette logique de redressement que l'un des outils « maître mot» de cette nouvelle politique de relance est la mise à niveau des entreprises, mais cette dernière ne peut se limiter à certains aspects internes de l'entreprise (formation, management …) sachant que les réformes se présentent en un package où tous les éléments sont interagissants.

Certes, la mise à niveau est une politique qui crée les conditions, aussi bien au niveau de l'environnement de l'entreprise que sur le plan de son fonctionnement, afin d'assurer son intégration dans le processus de relance des activités industrielles et leur

développement, mais aujourd'hui le « maître mot » d'une stratégie d'industrialisation est imposé par le marché, à savoir, la compétitivité. Cette compétitivité n'est plus liée aux avantages comparatifs naturels mais aux avantages les plus solides sur lesquels se construit le développement économique d'un pays. Ces avantages relèvent de l'appropriation du savoir et de la synergie dégagée par le génie créatif de l'élite intellectuelle que l'Etat devrait motiver et encourager pour ne pas quitter le pays et participer au développement des autres nations, comme c'est le cas aujourd'hui.

Une fois de plus, faute d'une réelle stratégie, l'Etat engage un plan de relance pour la période 2010-2014, visant la promotion de 200 000 PME (publique et privées). Cette promotion passe par leur mise à niveau, une dimension nécessaire pour la relance et le développement industriel mais pas insuffisante, pour l'amélioration de la productivité et de la compétitivité. Il est difficile de rendre performantes les entreprises privées quand 90% d'entres elles sont des PME /PMI avec peu de savoir faire managérial et technologique, 4 à 5% seulement sont certifiées aux normes internationales (système de management ISO 9001, ISO 22 000, ISO 14 000) et disposent d'un site web. Concernant les entreprises publiques, concernées par le redressement, il est évident que leur évolution se fait, désormais, dans un environnement concurrentiel, et malgré le soutien des pouvoirs publics (40 milliards de dollars leur sont consacrés entre 1991 et 2009) leurs résultats restent mitigés.

On assiste aujourd'hui à une faible productivité, à un sureffectif, à des prix artificiels et à une mauvaise qualité des produits proposés. Dés lors, se pose la problématique de la mise à niveau. Mais cette politique de mise à niveau sera-t-elle suffisante pour atteindre l'objectif de la compétitivité ? ou faut-il restructurer le secteur industriel et marchand et engager des programmes d'investissement qui pourraient se transformer en véritables leviers économiques permettant l'émergence d'un secteur dynamique et compétitif dans le cadre des avantages comparatifs mondiaux, en tenant compte surtout, de l'épuisement des hydrocarbures ?

L'absence de planification stratégique, depuis des années, fait que les lois de finance, souvent modifiées par les lois complémentaires, sont devenues une référence pour la politique socioéconomique algérienne. Ce mode opératoire n'est pas efficace et ne peut permettre d'atteindre les objectifs fixés, en matière de relance de l'industrie nationale, à savoir la valorisation des ressources naturelles, la densification du tissu industriel et la promotion de nouvelles industries.

Les pouvoirs publics devaient comprendre que le déploiement industriel ne peut plus se limiter à la configuration actuelle des zones industrielles mais devait obéir à une vision plus moderne telle que les zones de développement industriel intégrées (ZDII), les technopôles ou les zones spécialisées (comme c'est le cas en Tunisie et au Maroc). Ces espaces auraient pour effet, la création d'un microclimat d'affaires en mettant en réseau les entreprises, les centres de recherche et les établissements publics de régulation, ce qui permettrait l'intensification de l'investissement et une croissance

soutenue. Cependant, l'environnement économique et le cadre juridique doivent s'adapter aux nouvelles mutations.

2.2 Evolution de l'environnement et du cadre juridique de l'entreprise publique algérienne

Si le secteur public peut constituer un facteur de croissance, l'efficacité de l'entreprise dépend de la politique globale de développement, c'est-à-dire, de la stratégie industrielle mise en place. L'entreprise publique a de tout le temps été soumise à la tutelle qui exerce un pouvoir de décision sur les actes majeurs (investissement, extension, création de nouvelles unités…) et même les actes de gestion courante sont soumis au contrôle à priori et à postériori avec toutes les lourdeurs administratives. Cet interventionnisme est caractérisé par un contrôle de gestion dénué de toute signification. La politique de l'entreprise et ses stratégies envers l'environnement ne sont pas définies, la gestion apparait plutôt comme une finalité permettant d'assoir un pouvoir technocratique (Koudri, 1988). L'entreprise publique est donc soumise à plusieurs organes de contrôle internes et externes mais aussi à des banques, à l'inspection générale des finances, à la cour des comptes et même à l'assemblée populaire nationale qui a la prérogative d'enquêter sur toute affaire mettant les fonds publics en jeu. Cette gestion bureaucratique n'a pas permis à l'entreprise d'agir d'une manière adéquate aux bouleversements de son environnement. Le modèle de développement choisi par l'Algérie a engendré la complexité des entreprises, sachant qu'un système devient complexe quand le nombre d'acteurs est important et quand les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives (Marchesnai, 1993).

La multiplicité des organes constitutifs de l'environnement se traduit par la diversité réglementaire, ce qui met en difficulté les dirigeants des entreprises. Durant prés de deux décennies, les processus décisionnels de l'entreprise et de son environnement se confondaient et les relations économiques se limitaient à celles qui lient l'entreprise à sa tutelle. En effet, les relations entre entreprises étaient surtout administratives, de ce fait, l'entreprise algérienne n'a jamais connu une relation concurrentielle. Sa grande taille lui conférait une capacité d'agir en monopole dans son environnement et sa survie n'était pas déterminée par le marché mais plutôt par les propriétaires des moyens de production, en l'occurrence l'Etat. Durant cette période l'objectif de l'entreprise publique n'était pas inscrit, ni dans la logique de rentabilité ni dans celle de la compétitivité et de la performance, ce qui a d'ailleurs conduit au disfonctionnement et à une discordance entre les attentes, l'environnement et les ressources. Cette réalité a imposé à l'entreprise algérienne de revoir sa politique.

Dés 1980, l'environnement général de l'entreprise devient de plus en plus dynamique, voire incertain. C'est ainsi que les pouvoirs publics ont décidé de réagir aux mutations et bouleversements brusques et complexes qui sont intervenus. La première réaction était la restructuration organique (1982-83), en réduisant la taille des entreprises jugée à l'origine de leur mauvaise performance.

Une autre restructuration de fond intervient en 1988, en attribuant l'autonomie de décision à l'entreprise, mais malgré la séparation entre propriétaire (fonds de participation) et dirigeants, les décisions stratégiques sont souvent du ressort de la tutelle. Jusqu'en 1990, les notions de productivité, compétitivité, performance, qualité et innovation étaient étrangères au système économique national. L'entreprise était utilisée par la tutelle comme un instrument de la politique économique et sociale de l'Etat. Les considérations relatives au marché étaient ignorées et la notion de profit était occultée.

La dynamique irréversible de l'environnement a incité l'Etat à mettre en place une politique de transition, à cet effet, plusieurs lois sont venues réorganiser le système monétaire et financier, la loi 90-01 du 14 avril 1990 et la loi sur la monnaie et le crédit n°90-10 du 14 avril 1990 marquent un premier pas vers la libéralisation financière en réglementant la prise de participation étrangère. L'élaboration et la mise en œuvre de la politique monétaire est confiée au conseil de la monnaie et du crédit sensé être indépendant. Si la loi de la monnaie et du crédit a mis en place des nouvelles règles bancaires et financières, elle a, en effet, conféré beaucoup de pouvoirs à la banque centrale, devenue banque d'Algérie. C'est ainsi qu'en avril 1990 fût relevé le taux de réescompte de 7 à 10.5%, ce qui a pesé lourdement sur le crédit et par conséquent sur le financement des investissements.

Face à cette dynamique de l'environnement, l'Etat affiche la volonté d'affiner le processus de mutation, c'est ainsi que l'Algérie s'engage dans un processus de privatisation (article 24 et 25 de la loi de finance complémentaire de 1994) en autorisant les cessions d'actifs et les ouvertures du capital à des opérateurs privés. L'article 25 de la loi de finance complémentaire de 1994 définit la privatisation comme étant la cessibilité, l'aliénabilité et la saisissabilité des biens relevant du patrimoine propre a l'entreprise publique économique selon les règles en usage dans le commerce. Cette loi de finance a été complétée par l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative aux capitaux marchands de l'Etat, qui met en place des holdings (crées en 1995 en remplacement des fonds de participation) chargés de gérer le portefeuille d'actions des entreprises publiques. Cette institution est autorisée à émettre, acquérir ou céder toute valeur mobilière conformément au code de commerce. Cette ordonnance vise la promotion de l'actionnariat populaire et prévoit l'intervention du gouvernement, de l'institution et de la commission de contrôle des opérations de privatisation.

C'est ainsi que l'Etat reste le concepteur de la politique des privatisations puisqu'il est le réorganisateur de l'économie nationale par l'application des réformes et les nouveaux statuts juridiques ; ce qui lui permet de maintenir sa présence au sein des entreprises privatisables. En l'absence des repreneurs privés, la loi de 1995 n'a pu être appliquée, seulement quelques dizaines d'unités ont été privatisées au titre des privatisations partielles. La loi 95-22 a été modifiée et complétée par la loi 97-12 du 17 mars 1997, moins rigide et plus attractive, mais l'ambigüité et la confusion dans les

attributions de structures intervenant dans les phases du processus de privatisation n'ont pas permis l'avancement de cette procédure.

L'évolution rapide de l'environnement économique et technologique international a imposé, dans l'urgence, la mise à niveau de l'outil industriel et l'adoption de nouvelles techniques de gestion et de management. Le faible taux de croissance du secteur industriel a mis à nu les limites, la fragilité des systèmes de production et de gestion de l'entreprise algérienne et les disfonctionnements ayant affecté les structures et les modes de fonctionnement. Face à cette nouvelle dynamique, les pouvoirs publics ont tenté de mettre en place certains outils d'adaptation leur permettant la gestion du changement.

Depuis le début des années 90, l'entreprise se trouve dans un environnement nouveau avec un appareil industriel détérioré, un ralentissement, voire un arrêt des investissements, une inflation et des dévaluations successives de la monnaie nationale d'où la nécessité d'un ajustement structurel. Le programme d'ajustement structurel s'est traduit par de graves conséquences au niveau économique. La rigueur budgétaire et monétaire conjuguée à un secteur privé marginalisé ont débouché sur le désinvestissement et l'accroissement du chômage.
L'Etat n'a pas été en mesure de rétablir cette situation, malgré le renforcement des assainissements, c'est ainsi que le FMI propose ses propres outils pour la gestion du changement afin de mettre en place un environnement favorable à l'activité des entreprises publiques en libéralisant le commerce extérieur, en mettant en place la politique des prix et la concurrence, la politique de change… Cette libéralisation s'accompagne, sans trop tarder, d'une réduction des droits de douanes, le taux maximal des droits de douane applicables aux importations fait l'objet de deux réductions, de 1994 à 1995, il passe de 60% à 50% et en 1997 à 45%, ce qui a affecté considérablement la productivité du secteur industriel. Benachenhou (1995) évoque les principales causes de cette désagrégation à savoir :

- ✓ Le vieillissement de l'appareil de production.
- ✓ Les ruptures de production dues aux difficultés d'approvisionnement.
- ✓ Une main d'œuvre insuffisamment qualifiée.
- ✓ L'instabilité des gestionnaires et leur choix basé sur les loyautés personnelles plus que sur les critères de compétence.

En 1996, les découverts bancaires des entreprises publiques ont été estimés à 170% de leur actif net (rapport CNES 1997). Le dispositif entreprise-banque a permis la consolidation de leur dette par les banques et le soutien du trésor public sous forme de rachat de l'endettement consolidé, de rétablissement d'actifs ou de reconstitution du capital social. Ce dispositif a mobilisé plus de 1 000 milliards de dinars au titre du soutien bancaire et 60 milliards de dinars pour le soutien du trésor public.

L'opération d'assainissement a conduit à la dissolution de 30 entreprises publiques jugées irrécupérables engendrant ainsi la perte de 30 000 emplois. Les conclusions du diagnostic des entreprises publiques fait ressortir que la majorité des entreprises

publiques économiques se trouvaient dans une situation où la sélection naturelle de l'environnement est plus forte.

Face à ce déclin du secteur industriel, les pouvoirs publics ont initié un ensemble de textes législatifs et réglementaires permettant la modification du système de régulation de l'économie et la mise en place des procédures de privatisation.

Les holdings étant dissous, l'ordonnance du 01-04 promulguée le 22 août 2001 met en place la nouvelle organisation du secteur public marchand de l'Etat. C'est ainsi que vingt huit sociétés de gestion des participations (SGP) et huit groupes industriels ont été crées. Sous l'impulsion du comité des participations de l'Etat (CPE), les missions de sociétés de gestion des participations de l'Etat ont été renforcées en matière de conduite des opérations de privatisation. Parallèlement à la politique de redressement du secteur public l'Etat affiche sa volonté d'encourager la petite et moyenne entreprise en faisant évoluer son cadre juridique. C'est ainsi que les pouvoirs publics ont pris conscience que, si l'Algérie a l'ambition d'insérer la chaîne de valeur mondiale par le haut, le principal vecteur de cette insertion est le développement de la PME.

2.3 Le rôle de la PME dans la relance industrielle

Avec la nouvelle configuration de l'économie mondiale, les activités industrielles sont mondialisées. L'investissement international, les alliances commerciales ou stratégiques permettent aux entreprises de gagner de nouveaux marchés, d'exploiter leurs avantages et de réduire les coûts. Cette libéralisation des marchés et la mobilité des facteurs de production ont permis l'expansion internationale. L'investissement direct et la collaboration commerciale ont modifié la configuration des activités économiques dans le marché et renforcé la présence et l'influence des entreprises étrangères dans les économies nationales.

Le processus de mondialisation paraît irréversible, il s'accompagne de certains avantages qui s'apparentent aux échanges et à l'investissement étranger et à la dynamique d'entreprise qui se déclenche grâce à la rénovation de l'économie, au transfert technologique et à la haute technologie qui commence à s'internationaliser. Mais, cette mondialisation s'accompagne aussi des coûts liés aux perturbations et à l'adaptation aux mutations, surtout, quand il s'agit de petites et moyennes entreprises. La mondialisation présente une dimension centrifuge, lorsque les entreprises cherchent à peser sur la concurrence au delà des frontières et une dimension centripète, lorsque les entreprises nationales sont soumises à la concurrence ou à d'autres pressions qui viennent de l'intérieur des frontières nationales.

Les petites et moyennes entreprises représentent un atout économique que les pouvoirs publics ne doivent pas négliger. Les économies les plus performantes se sont appuyées sur les PME qui constituent la pierre angulaire de l'économie des territoires, car en se développant, elles procurent un avantage compétitif qui a un effet d'entraînement sur les autres activités locales (99% des entreprises françaises sont des

PME). Les pays européens, à l'instar de la France, orientent leur réflexion et leurs efforts vers la constitution de ce que l'on nomme pôles de compétitivité, de compétence ou d'excellence. Aux Etats-Unis, les PME sont un des maillons fort du tissu économique, elles sont encouragées, protégées et soutenues par l'Etat depuis 1953, année où fût votée une loi, le «Small Business » qui vise à favoriser la naissance et l'évolution des PME. D'ailleurs, les PME font l'objet d'une protection particulière dans les marchés publics (une grande entreprise qui bénéficie d'un marché public se doit de présenter un plan de sous-traitance montrant la part réservée aux PME).
Généralement, les PME n'ont pas une part suffisante de marché, ce qui limite leur influence sur l'environnement économique de manière significative. Cependant, il faut noter que certaines PME occupent une position de quasi-monopole sur les marchés particuliers, il s'agit souvent de PME produisant un bien ou un service très spécialisé, ou des PME disposant d'un créneau dans des secteurs à évolution technique rapide.

2.3.1 Définition de la PME

L'extrême hétérogénéité entre les PME rend leur définition difficile. Les typologies traditionnelles ont été construites à base de critères quantitatifs (chiffre d'affaires, nombre d'employés) qui n'ont pas tardé à montrer leurs limites, ce qui a nécessité l'introduction des critères qualitatifs (caractéristique de l'employeur, l'évolution de la firme, relation avec les différents marchés).
Plusieurs contraintes existent pour la définition de la PME, deux approches peuvent être suivies en fonction des critères quantitatifs ou qualitatifs. Selon l'approche quantitative, la PME se définit au moyen de critères quantitatifs, mais souvent répondant à des impératifs d'ordre statistique. Ces critères varient d'une politique et d'un programme à un autre et même au sein d'un même pays.
Le nombre d'employés retenu pour déterminer la taille de l'entreprise diffère d'un pays à un autre. Aux Etats-Unis, le nombre d'employés dans une petite entreprise est compris entre 1 et 250, alors qu'en Grande Bretagne, il se situe entre 1 et 49 employés et en Norvège entre 1 et 20 employés. Le chiffre d'affaires constitue un autre critère déterminant et l'importance des transactions de l'entreprise varie d'un pays à un autre, d'une entreprise à une autre et selon les branches industrielles et leur part de marché.

Ces critères sont différents pour définir la PME, ce qui a incité les spécialistes à tenir compte de la relation de l'entreprise avec son environnement et à adopter une approche qualitative. Cette approche rejoint plus la réalité socio-économique par son caractère descriptif en mettant l'accent sur les éléments distinctifs et les caractéristiques de petite ou moyenne dimension (dimension humaine, dimension sociale).
Si les PME constituent l'écrasante majorité des entreprises, une définition précise reste difficile, alors on retient certaines selon les pays.

- **La définition de l'Union Européenne :**

L'union européenne a adopté la recommandation fixant les définitions des entreprises en fonction de leur taille et de la nature des relations qu'elles entretiennent avec les autres entreprises. Les PME sont ainsi définies comme des entreprises de moins

de 500 travailleurs du secteur secondaire et tertiaire et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euro; L'observatoire européen constate qu'il n'existe aucune définition, il retient le critère du total du bilan annuel qui ne doit pas excéder 43 millions d'euros et l'entreprise ne doit pas avoir 25% ou plus du capital ou des droits de côte détenus par une ou plusieurs grandes entreprises.

- **Définition algérienne :**

La loi d'orientation n° 01/08 du 12 Décembre 2001, portant sur la création de la PME donne dans son article 4 la définition suivante:
« La PME est définie, quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de biens et services, employant de 1 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas deux milliards de dinars ».
Dans une économie mondialisée, on peut se demander si c'est la définition de la PME qui compte ou l'incidence de sa taille sur sa compétitivité au niveau des marchés internationaux. En fait, la taille a un effet marginal sur la capacité concurrentielle, une PME peut être compétitive et jouer un rôle déterminant dans le développement d'une économie malgré sa petite taille.

Les PME, qu'elles soient internationalisées ou pas, jouent un rôle très important dans les économies nationales. Elles jouent un rôle considérable dans la création de richesses. D'après une étude de l'OCDE (1997), plus de 99 pour cent des entreprises des pays membres sont des PME. Elles assurent 40 à 80% des emplois salariés et comptent pour 30 à 70% du PIB. Les PME jouent donc un rôle prépondérant dans les économies nationales, elles contribuent de façon significative à la valeur ajoutée et à la création d'emploi. La croissance de l'emploi en Allemagne, au Royaume Unis, en Espagne et aux Etats- Unis est presque exclusivement concentrée sur des entreprises de moins de 20 salariés.

Les PME jouissent d'une grande souplesse d'adaptation qui leur permet d'insuffler du dynamisme à l'économie. Cette adaptabilité est perçue surtout dans la branche où les PME sont des partenaires indispensables, en terme de sous-traitance, c'est l'adaptabilité et la souplesse des sous-traitants qui a permis aux grandes entreprises japonaises de bien réagir aux pressions internationales, il en est de même pour les Etats- Unis et l'Europe.
Les PME jouent aussi, un rôle important dans l'innovation et la diffusion des technologies. Elles s'adaptent plus facilement aux nouvelles technologies, d'où leur capacité à répondre aux besoins des clients et à s'adapter au cycle du produit, qui devient de plus en plus court, mieux que les entreprises à forte intensité capitalistique.
La PME reste une cellule de base incontournable pour l'économie nationale, c'est le degré de maturité et d'ouverture de cette économie, associé à d'autres facteurs, qui permettront sa mondialisation.

2.3.2 Les facteurs déterminants du processus de mondialisation des PME

Le mode de mondialisation des PME n'est pas assez simple pour donner ses caractéristiques, mais nous pouvons résumer les principales dans les points suivants :

- **Niveau de l'économie** :

Le degré de maturité et d'ouverture ainsi que la taille de l'économie influent considérablement sur la mondialisation des entreprises. La mondialisation des entreprises n'est pas développée dans les économies protectionnistes, mais elle reste relativement faible, même dans les grandes économies, comme les Etats -Unis où les entreprises optent pour l'expansion sur le marché intérieur. Le degré de mondialisation est élevé dans les petites économies ouvertes et intégrées au plan international telles que celles de la France ou de l'Italie. Les économies avancées avec un degré de maturité élevé, ont une infrastructure qui constitue la base pour leurs PME, à partir de la quelle elles peuvent internationaliser leurs opérations avec facilité et succès et être compétitives.

- **Niveau des marchés et des secteurs**

La mondialisation des PME est liée à l'internationalisation du secteur ou du marché intérieur. Plus le secteur et le marché sont internationalisés, plus les entreprises opérant sur ce marché ou ce secteur ont la chance et la possibilité d'être activées sur le plan international et particulièrement, en tant que sous-traitantes ; c'est le cas des PME des secteurs de produits pharmaceutiques, appareils électriques etc. Dans le cas des secteurs moins concentrés, comme la fabrication de meubles, les entreprises s'internationalisent de manière plus indépendante, mais elles peuvent s'allier avec les grandes entreprises pour la distribution.

- **Les nouveaux marchés**

Les PME ont tendance à s'installer sur des marchés qui ne sont pas encore parvenu à maturité, qui ont un caractère de créneau. C'est le cas des multimédias, des loisirs, les produits culturels, etc.

- **Niveau des entreprises**

Le préalable de l'internationalisation, pour une PME, est d'être bien établie, d'abord, sur son marché national, sauf si ce dernier est déjà mondialisé. Ces PME ouvertes vers la croissance et ayant une base nationale, s'adaptent mieux et répondent de façon appropriée aux besoins des marchés étrangers. L'internationalisation de l'entreprise peut résulter de sa dynamique, si elle aspire à une croissance en raison de facteurs qui lui sont spécifiques, et qu'elles ne parviennent pas sur son marché d'origine,elle peut opter pour une stratégie d'internationalisation sur d'autres marchés, présentant des opportunités. Ces facteurs spécifiques aux entreprises et aux marchés influent considérablement sur le degré d'internationalisation et le succès de la stratégie.

- **Accords et blocs commerciaux ; zone de libre échange**

Les blocs commerciaux (Europe, Amérique du nord ou Asie) et accord d'association (Europe et pays méditerranéens), ont favorisé la libéralisation progressive

des économies et une circulation relativement libre de ressources entre les pays. Sur le plan stratégique, les économies « moins mondialisées » se trouvent dans l'obligation de le faire afin d'avoir accès aux marchés et ne pas risquer de se heurter aux barrières commerciales. Aujourd'hui, le degré de mondialisation prend de l'ampleur en raison de l'expansion des opportunités d'échanges internationaux à la suite des accords OMC et d'autres accords internationaux (ALENA…), ce qui crée d'avantage de débouchés. Le processus de mondialisation se poursuit avec la mondialisation croissante de l'industrie et des services. Le degré technologique dans le domaine des communications et de l'informatique contribue à faciliter les opérations internationales des PME en réduisant leurs coûts. Bien que la mondialisation ne constitue pas un objectif en elle-même, mais elle constitue un important facteur de développement économique à condition que les pouvoirs publics mettent en œuvre des stratégies pour améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

2.3.3 Les modalités et les stratégies de mondialisation des PME

La plupart des PME internationalisent leurs opérations en suivant une stratégie qui évolue avec leurs exportations et leurs importations. Les PME commencent à s'implanter d'abord sur le marché intérieur et ce n'est qu'alors, qu'elles s'internationalisent en important ou en exportant. Une fois, qu'elles acquièrent de l'expérience, elles s'emploient à mettre en place des circuits de distribution à l'étranger avant de passer à l'implantation à l'international.

Pour mener à bien leur internationalisation, les PME combinent plusieurs options stratégiques. Pour la plupart d'entre elles, c'est de s'installer d'abord sur le marché intérieur et commencer à exporter. L'exportation peut se faire d'une manière directe ou faire appel à des distributeurs ou clients étrangers. Ces internationalisations initiales débutent avec des régions proches culturellement et géographiquement, ce qui permet de dépasser le premier cap « psychologique ». Une fois, la PME se familiarise avec les nouveaux marchés, elle passe à un autre stade d'internationalisation, si sa taille et sa maturité le lui permettent. Plusieurs options stratégiques peuvent être combinées, à condition qu'elles soient adaptées à leurs marchés, à leurs produits, à leurs opérations et à leur capacité de gestion. Les études de cas effectuées indiquent que plus une entreprise est mondialisée, plus elle a tendance à recourir à un ensemble d'options stratégiques possibles. L'exemple des entreprises japonaises mondialisées, montre qu'elles ont tendance à avoir une vocation technologique et à recourir à des alliances pour atteindre leurs objectifs. La force des entreprises japonaises est le système de réseau existant entre elles, cette forme d'organisation a eu un grand impact sur leur mondialisation. Leur réseau fournit aux entreprises, qui internationalisent leurs activités, un soutien et des informations réduisant ainsi les risques que comportent les nouvelles opérations dans les pays étrangers. La politique des réseaux a aidé à mondialiser les PME, mais aussi à rendre les groupes de PME plus indépendants et compétitifs.

Si les stratégies d'internationalisation sont diverses, la plupart des PME, pour s'internationaliser, commencent par s'implanter sur leur marché d'origine et ce n'est qu'ensuite qu'elles s'internationalisent par l'intermédiaire des importations et des

exportations. La première étape de l'internationalisation consiste à conquérir des marchés géographiquement et culturellement proches du pays d'origine, ce qui va leur conférer une expérience des marchés internationaux et leur permettre une internationalisation plus poussée. En fait, la pratique des réseaux, des alliances et des accords de coopération peuvent constituer des stratégies pour s'internationaliser

.

Les PME les plus performantes combinent plusieurs options stratégiques adoptées à leurs marchés, à leurs produits et à leur capacité de gestion et stade d'internationalisation. Une étude menée par l'OCDE (1997) sur la mondialisation des PME a relevé que la majorité de PME appliquent des stratégies réactives qui leur permettent d'internationaliser progressivement leurs opérations. Le mode et l'ampleur de la mondialisation semble être fondamentalement semblable aux trois grandes régions économiques étudiées (Asie, Amérique du nord et l'Europe). Il existe néanmoins, certaines différences qui reflètent généralement les différences inhérentes à la structure des économies nationales. Les PME asiatiques et européennes semblent avoir davantage tendance, que les PME américaines, à participer à des coentreprises et à des alliances avec les partenaires étrangers. Avec le marché unique en Europe, les PME européennes cherchent à renforcer leur compétitivité sur leur marché, et pour les pays asiatiques comme la Corée et le Japon, ils cherchent à produire à moindre coût en Chine.

En résumé, les modèles types de mondialisation n'existent pas, chaque entreprise, en fonction de sa dynamique, de son marché intérieur et de ses compétences peut s'internationaliser en combinant des actions stratégiques appropriées, à condition qu'il y ait un cadre institutionnel, réglementairement et juridique adapté.

2.4. Evolution du cadre institutionnel de la PME Algérienne

La PME algérienne a connu trois grandes périodes caractérisant son cadre institutionnel, administratif et juridique de 1962 à 2010.

- **Première période - 1962-1980**

Pendant cette période, la PME a été marginalisée, le secteur privé avait un caractère familial et artisanal. A cette époque, l'économie nationale avait comme assise l'industrie lourde, encouragée par la création de grandes sociétés nationales. Pendant ces deux décennies, on assistait à la création, en moyenne, de 600 unités par an avec des chances de survie très limitée et un très faible impact économique.

- **Deuxième période - 1980-2000**

Cette période est caractérisée par la transition de l'économie algérienne centralisée et planifiée à une économie de marché. La mondialisation et l'adhésion aux principes de l'économie libérale ont contraint l'Algérie à repositionner le cadre juridique et administratif de la PME et de la PMI.

En 1982, il y a eu la création d'un nouveau cadre législatif par la loi n° 82-11 du 21/08/1982 relative à l'investissement économique privé national.

En 1983, fût créé l'office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé par le Ministère de la planification et du territoire.

En 1987, il y a eu l'ouverture de la chambre nationale de commerce aux entreprises privées.
En 1988, les réformes économiques étaient entamées pour permettre la transition vers l'économie de marché. Le système bancaire algérien était impérativement le premier à être réformé et la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit a donné un nouveau souffle et pouvait être acteur et partenaire dans la création des PME.
En1991, le monopole du commerce extérieur détenu par l'Etat durant des décennies a été levé par le décret n°91-37 du 19 Février 1991 portant libéralisation du commerce extérieur, ce qui a encouragé l'émergence et de développement des PME.
En 1993, l'Etat avait une stratégie de promouvoir le secteur privé pour pallier au secteur public déjà en difficulté. Le décret n°93-12 du 05 Octobre 1993, relatif à la promotion de l'investissement et la création du guichet unique APSI en 1994 ont propulsé l'investissement privé national.
En 1994, on assiste à l'effondrement de l'industrie algérienne qui devait affronter les effets destructeurs du contre-choc, sans y parvenir. Cette situation a contraint les pouvoir publics à adopter un cadre juridique permettant la privatisation des entreprises publiques totalement ou partiellement.
C'est ainsi qu'en 1995, il y a eu l'adoption de la loi sur la privatisation des filiales issues de la restructuration des entreprises publiques, notamment, dans les secteurs , textile, cuir, agro-alimentaire, bâtiment, …etc.

Cette période est caractérisée par, ce que les spécialistes appellent, une clarification doctrinale, qui a permis de revoir le cadre juridique et économique en levant les confusions institutionnelles et en mettant en cohérence les politiques publiques. Une série de mesures et un ensemble de politiques publiques ont été mises en œuvre. Toutes les mesures prises, auparavant, ont été réajustées par la promulgation, en juin 2001, d'un nouveau code d'investissement prévoyant :

- La décentralisation des activités de l'ANDI qui remplaçait l'APSI en créant des bureaux régionaux ;

- La mise en place d'un conseil national d'investissement (CNI) ; La loi d'orientation pour la promotion des PME n°01-18 du 12 décembre 2001, avait pour objectifs de:

  - Faciliter l'accès des PME aux avantages prévus par des dispositifs de soutien ;
  - Encourager l'émergence de nouvelles PME ;
  - Promouvoir le tissu des PME productives ;
  - Encourager et favoriser la créativité et l'innovation ;
  - Encourager les exportations des biens et services ;
  - Gérer un fonds de garantie des prêts accordés par les banques aux PME pour renouveler leurs équipements, créer ou innover.

- La mobilisation de financement et de crédit dans le cadre de la coopération internationale, notamment dans le cadre des accords d'association avec

l'union européenne, à travers les programmes MEDA I et MEDA II. Le programme de soutien à la relance économique prévoit le démantèlement tarifaire progressif en vue de promouvoir l'ouverture totale du commerce extérieur. Un programme de relance destiné au soutien des PME s'est vu doté d'une allocation budgétaire de 30 millions d'euros.

- La concurrence et la transparence des marchés :

En 2003, une nouvelle ordonnance a été promulguée (Ord n°03-03 du 19 Juillet 2003) abrogeant l'ordonnance n°96-06 du 25/01/1995. Ce texte fixe les conditions de la concurrence sur le marché et la sanction de pratiques restrictives. L'ordonnance n°03-14 du 19 Juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importations et d'exportations de marchandises a comme principe la liberté. L'article 2 stipule « les opérations d'importations et d'exportations de produits se réalisent librement ». Les seules restrictions sont celle admises par toutes les autres économies de marché ou la réglementation internationale.
En Juin 2008, une nouvelle loi relative à la concurrence est venue modifier et compléter l'ordonnance de 2003, cette loi s'applique aux activités de production, de distribution et de services.
La loi 09-03 du 25 Février 2009 relative à la protection des consommateurs et la répression des fraudes impose la conformité des produits importés aux normes de qualité et de sécurité. Toutefois, des mesures de défense commerciale de la production nationale ont été mises en place. La production nationale peut bénéficier d'une protection tarifaire sous forme de droits de douane (ad valorem) ; il s'agit de mesures de sauvegarde, de mesures compensatoires ou de mesures anti-dumping.

- Le foncier : il a été souvent pris comme un facteur essentiel dans le blocage de l'investissement, vu sa non disponibilité et les conditions de sa gestion. La loi d'orientation du foncier a été promulguée en 2006, elle consacrait la formule de concession pour une durée de 20 ans renouvelables, convertibles en droit de cession lorsqu'il s'agit de projet à caractère industriel, touristique ou de service, sous réserve de réalisation effective de ces projets d'investissement. Une agence étatique est créée en 2007 pour gérer le patrimoine foncier industriel. En 2008, deux textes ont été publiés :
La loi n°08 du 20 Juillet 2008 portant loi domaniale et l'ordonnance 08-04 du 01/09/2008 portant sur les terrains relevant du domaine privé de l'Etat destiné à la réalisation des projets d'investissement. La loi fixe les conditions et modalités de concession des terrains dont la durée minimale de la concession est de 33 ans, renouvelable et maximale de 99 ans selon les enchères publiques ouvertes, restreintes ou de gré à gré.

Ce changement de l'environnement juridique avait pour objectif, d'une part, de réhabiliter l'entreprise dans sa fonction principale, celle de créer les richesses et d'autre part, de créer un nouvel environnement propice aux affaires. Mais cette dynamique juridique n'a pas beaucoup aidé l'entreprise algérienne, elle a plutôt causé à son tour, une incertitude économique qui a éloigné les investisseurs étrangers et rendu hésitants les investisseurs nationaux. Pour relancer l'indusie algérienne, en plus du cadre

juridique, qui en fait peut avoir un impact, des stratégies de relance adaptées devraient être mises en œuvre après que l'Etat ait procédé en 2007, à un diagnostic de certains secteurs industriels jugés porteurs.

SECTION 3. Etat des lieux de l'industrie algérienne et les stratégies de relance industrielle

3.1 Evaluation sommaire du potentiel industriel : Forces/Faiblesses

Nous allons essayer d'évaluer sommairement le potentiel industriel pour avoir une idée d'ensemble sur certains secteurs jugés stratégiques, en recensant les forces et les faiblesses de chacun d'eux par rapport à la « nouvelle économie » dans laquelle ils évoluent. Cette évaluation s'effectue sur la base des conclusions du diagnostic publiées, en 2007, par le ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement, dans le cadre de la stratégie et des politiques de relance et de développement industriel initiées par les pouvoirs publics. Ces conclusions sont appuyées et renforcées par d'autres informations que nous avons recueillies auprès de l'office national des statistiques, du ministère du commerce, du ministère de l'agriculture et des douanes algériennes.
La suppression des frontières douanières, la création de la zone de libre échange en 2020 et l'activation de l'adhésion à l'OMC suscitent des interrogations sur la capacité des industries à l'intégration et à l'adaptation à l'économie de marché et à la concurrence. D'où la nécessité de recenser les forces et les faiblesses de ces secteurs ainsi que les menaces et les opportunités du « nouvel environnement ».

► L'industrie sidérurgique-métallurgique

Cette industrie a deux filières de production, une traditionnelle basée sur le charbon comme source d'énergie et réducteur chimique du minerai de fer, elle utilise les hauts fourneaux et les aciéries à oxygène, tandis que l'autre, plus récente, utilise le gaz naturel. Ce secteur produit le rond à béton et les différents aciers spéciaux. Selon la démarche SWOT, nous recensons les principales faiblesses de ce secteur, mais aussi ses forces ainsi que les opportunités et les menaces, comme l'indique le tableau ci-après :

Tableau N°07 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie sidérurgique-métallurgique

Faiblesses	Forces
• Faible exploitation des capacités de production dans le secteur public avec une moyenne de 50% de taux d'utilisation. • Un taux d'utilisation des capacités de production réduit, les coûts de production son élevés. • Pertes de part de marché. • Absence de débouchés pour les activités de la métallurgie due à l'absence de gros consommateurs comme l'industrie automobile et navale en Algérie. • Une faible consommation nationale d'acier, elle avoisine 90kg/habitant.	• Une base industrielle appréciable avec 5 groupes industriels importants. • Partenariat Sider-Mittal Arcelor, avec une production de prés de 1.000.000 tonnes par an. • 20 entreprises privées opérant dans la transformation des produits longs (treilles soudés…). • Importants débouchés comme le secteur de l'hydraulique avec 300.000 tonnes par an pour les tubes soudés. • Des besoins de 200.000 tonnes par an pour l'emballage métallique. • Des besoins de 130.000 tonnes par an de fils de treilles soudés pour la construction.
Menaces	**Opportunités**
• Concurrence âpre avec les grands groupes mondiaux dont Mittal Arcelor qui produit plus de 20% de la production mondiale. • Les nouveaux entrants comme l'Inde et l'ascension de la Chine. • Risque d'une tendance baissière des prix sur le long terme.	• Une demande mondiale importante, la consommation moyenne mondiale d'acier est de 176kg/habitant. • Partenariat et alliance avec des partenaires chinois dont la demande est de 30% de la demande mondiale. • Partenariat avec Renault, avec le projet de construction de l'automobile, permettra l'intégration en aval. • Raréfaction des matières premières notamment le minerai de fer surtout avec la croissance de la demande asiatique.

Source : Tableau établi à partir du diagnostic du ministère de l'industrie

► La transformation des métaux non ferreux

L'activité de cette branche est la production du zinc et la transformation de l'aluminium. Le zinc est traité dans des usines à moyennes technologies et il est utilisé dans la métallurgie. Les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau N° 08: Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie de la transformation des métaux non ferreux

Faiblesses	Forces
•Faible utilisation des capacités de production de zinc. • Exportation du zinc sans valorisation.	• Utilisation de moyennes technologies. • Un secteur public dominant. • Une demande extérieure avec 40.000 tonnes exportées/an. • Croissance de la demande mondiale d'aluminium (plus 4% pour l'aluminium primaire et 4.7% pour le secondaire)
Menaces	**Opportunités**
• Substitution de l'acier à l'aluminium dans le secteur du bâtiment et de la construction. • Augmentation du taux de recyclage, 40% de l'aluminium sont recyclés dans le monde.	• L'industrie mondiale de l'aluminium est la deuxième industrie après celle du fer. • L'augmentation du taux de croissance de la demande mondiale. • Partenariat avec les grands groupes européens.

Source : tableau établi à partir du diagnostic du ministère de l'industrie

► Les industries pétrochimiques

Cette industrie repose sur la production de l'éthylène, matières de base de la pétrochimie. A partir de l'éthylène, seul ou combiné chimiquement à d'autres produits chimiques, on fabrique des produits pétrochimiques qui conduisent aux produits finals utilisés dans plusieurs secteurs comme les industries de transformation plastique, les fibres synthétiques, les détergents et l'industrie pharmaceutique.

Les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de ce secteur sont regroupées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°09 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie pétrochimique

Faiblesses	Forces
• Faible taux d'utilisation des capacités de production (30%). • Augmentation des coûts. • Faible part de marché. • Gel du programme de 39 projets lancés dans les années 80. • L'industrie pétrochimique a été reléguée au second plan au profit de l'exploration et de la production qui constituent les principales préoccupations.	• Une base industrielle importante (complexe d'Arzew et de Skikda). • Trois grands pôles (Enip-Asmidal et Naftec). • Les produits entrent en inputs dans plusieurs secteurs (emballages, équipements, automobile …). • L'Algérie dispose d'un gisement d'éthane pour la fabrication des dérivés à haute valeur ajoutée dont les fibres synthétiques. • Disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée à faible coût. • Filière à caractère stratégique.
Menaces	**Opportunités**
• L'apparition de nouveaux leaders mondiaux ; la Chine, l'Inde et l'Arabie Saoudite. • Les barrières technologiques érigées par les grandes entreprises de pétrochimie.	• Une demande nationale importante couverte qu'à hauteur de 25% pour certains produits. • La croissance des pays émergents, avec l'augmentation de la demande de produits plastiques et les principaux produits pétrochimiques. • Marchés chinois et indien peuvent êtres accessibles dans le cadre des partenariats. • Partenariat avec des entreprises européennes dans le cadre des accords d'association.

Source : Tableau établi à partir du diagnostic du ministère de l'industrie

► Les industries des engrais

L'industrie des engrais est une industrie qui comprend une très forte combinaison de matières obtenues à partir de l'ammoniac et de l'acide phosphorique. Les engrais azotés sont issus de l'ammoniac produit à partir du gaz naturel qui constitue une matière première très compétitive par rapport au naphta utilisé en Europe ou au charbon utilisé en Chine. Les engrais phosphatés sont utilisés à partir de l'acide phosphorique issu de la valorisation des phosphates. Ce secteur présente des forces et des opportunités mais il a aussi ses faiblesses comme c'est indiqué dans le tableau suivant :

Tableau N° 10 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie des engrais

Faiblesses	Forces
• Des technologies anciennes et même dépassées. • Faible utilisation des engrais dans l'agriculture. La consommation des engrais par habitant est la plus faible du bassin méditerranéen. • Etroitesse du marché national.	• Deux pôles importants avec une base industrielle (Annaba et Arzew). • Des entreprises privées partenaires. • Disponibilité de gaz et de phosphate. • coûts bas de l'énergie. • Coût bas de la main d'œuvre.
Menaces	**Opportunités**
• La concurrence internationale, l'Asie avec 45% de la production mondiale, l'ex CEI avec 14.4%, l'UE avec 12.5% et l'Afrique avec 1%. • L'utilisation des nouvelles technologies. • Les réglementations européennes en termes d'environnement.	• Vulgarisation de l'utilisation des engrais dans l'agriculture intensive. • Un taux de croissance de la demande mondiale est de prés de 4%. • Une consommation européenne qui avoisine 18%. • Une nouvelle source de la demande qui se développe à travers les bios fuels (éthanol, bio diesel) nécessite la culture d'espèce végétale ce qui augmente la demande. • L'UE peut constituer un marché potentiel pour l'Algérie ; en 2005 l'UE a produit 13 millions et a consommé prés de 15 millions de tonnes.

Source : Tableau établi à partir du diagnostic du ministère de l'industrie

► Les industries du ciment

L'activité de cette filière comprend les branches des produits rouges de la céramique et des liants hydrauliques. L'industrie du ciment est très capitalistique avec des charges fixes très élevées, ce qui fait grimper le coût de production. Les coûts de transport importants rendent le coût de revient du produit très élevé.

Les faiblesses et les forces ainsi que les menaces et les opportunités de ce secteur sont résumées dans le tableau ci-après:

Tableau N°11: Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie du ciment

Faiblesses	Forces
• Faible automatisation. • Coût de transport important. • Faible productivité.	• Qualité reconnue en termes de normes requises. • Contribution à la valeur ajoutée dans l'industrie nationale manufacturière avec 12%. • Faible coût de l'énergie. • L'innovation intervient peu dans les politiques de concurrence.
Menaces	**Opportunités**
• La concurrence internationale, notamment des pays asiatiques qui contribuent à la production mondiale avec prés de 70%. • Un secteur concentré avec les grands groupes mondiaux comme Holdbank (Suisse), Lafarge (France), Italcementi group (Italie), HeidelbergCement (Allemagne).	• Accroissement de la demande nationale, elle est issue du bâtiment à raison de 2/3. • Programmes d'infrastructure et de construction de logements lancés à travers le pays. • Accroissement de la demande de l'UE avec une consommation de 483 kg/habitant. L'UE représente donc un marché potentiel pour l'Algérie.

Source : tableau établi à partir du diagnostic du ministère de l'industrie

► Les industries mécaniques

Les industries de la branche mécanique et métallique recouvrent les équipements industriels et hydrauliques (pompes et vannes, article de boulonnerie…), le machinisme agricole (tracteur, moissonneuse…). Les industries mécaniques sont un secteur restructurant, elles sont présentées en amont et en aval d'un ensemble important de branches d'où la possibilité de développer un tissus de PME et de PMI. Ce secteur peut être aussi un vecteur de l'innovation et du développement technologique.
Les faiblesses, les forces, ainsi que les menaces et les opportunités de cette branche sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°12 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie mécanique

Faiblesses	Forces
• Intensité capitalistique importante. • Faible retour sur investissement. • Dépendance des marchés étrangers en approvisionnement (80% de matière sont importés). • Découvert bancaire important (120% du chiffre d'affaires en 2005). • Des surstocks importants (1132 tracteurs agricoles en 2006). • L'inadaptabilité aux normes et aux standards internationaux en termes de conformité, de sécurité … • Vieillissement des équipements. • Grandes lacunes dans la gestion.	• Faible coût de l'énergie. • Faible coût des salaires. • La proximité du marché européen.
Menaces	**Opportunités**
• L'introduction des nouvelles technologies (assimilation numériques, système auto adaptif…). • L'adaptation de nouveaux matériaux.	• Activité de sous-traitance. • L'UE producteur et exportateur mondial avec 41% du marché mondial, peut constituer un marché potentiel et un partenaire important pour l'Algérie.

Source : tableau établi à partir du diagnostic du ministère de l'industrie

► Les industries textiles et cuir

L'activité du secteur textile comprend trois étapes, la première s'apparente à l'industrie pétrochimique qui vise à fabriquer des fibres textiles, la seconde étape conduit à la fabrication de files et de fibres et la troisième est l'industrie de la confection qui conduit aux vêtements, tissus et produits finaux.
Le textile a été toujours considéré comme stratégique en raison de sa nature de créateur d'emplois par excellence, d'une part, et par sa position d'industrie complémentaire contribuant au noircissement de la matrice économique, se situant en aval de l'industrie lourde, d'autre part.

Les mutations qui ont marqué le marché du textile, ces dernières années, et la chute de la production nationale devant les importations, sont la conséquence de l'ouverture de l'économie et son extraversion. Ce secteur affiche des taux de croissance négatifs en raison de sa dépendance de l'extérieur en matières premières et de la concurrence des produits étrangers, généralement de qualité médiocre. Ainsi, on assiste à la fermeture de millions de PME dans les différentes catégories de la chaîne de la filature à la confection et aggravant ainsi le chômage. Actuellement, la plupart des entreprises « rescapées » sont en danger de disparition, pourtant, le même secteur en Tunisie a pu se restructurer et échapper à la destruction. Les responsables tunisiens ont même dépêché une mission en Asie, durant les années 90, pour analyser les forces et les faiblesses du secteur du textile dans ce continent.

Les conclusions étaient de faire mieux dans les segments moyens et hauts de gamme vue l'impossibilité de concurrencer l'Asie dans le bas de gamme en raison de leurs très bas salaires. Cette veille stratégique a permis à la Tunisie d'échapper aux conséquences désastreuses de la concurrence asiatique, en général, et chinoise en particulier.
La destruction de cette industrie a profité aux importateurs. Les entreprises algériennes détiennent aujourd'hui moins de 10% de part du marché algérien de la confection, qui avoisine quelques milliards de dollars. En 2010, la chine est le second fournisseur de l'Algérie après la France. Le volume de la confection en Algérie a été estimé à environ 400 millions de mètres linéaires, soit 2 milliards de dollars en terme de valeur, dont les entreprises algériennes ont moins de 10% voire 7 à 8%. Les importateurs sont les principaux fournisseurs de la grande majorité les marchés publics, du moins les plus importants, à l'illustration, du marché de l'armée, du secteur hospitalier ou celui de l'éducation et de l'enseignement supérieur qui nécessitent respectivement près de 8 millions de tabliers d'écoliers par an et des produits de literie pour 400 000 chambres universitaires.(aujourd'hui, pour sauver l'emploi, le complexe industriel de Drâa Benkheda a été relancé grâce au marché de l'armée qui représente 65% du marché de l'entreprise, sans ce client le complexe aurait fermé.)

Quant au marché de la chaussure, il est évalué à 60 millions de paires de chaussures commercialisées sur la marché algérien dont seulement un million est fabriqué par les entreprises nationales. Le réseau de distribution qui générerait un

chiffre d'affaires de 9 milliards de dinars, il y a plus d'une dizaine d'année, a été cédé, voire même fermé en raison de la concurrence des produits étrangers, ce qui a engendré la destruction de milliers d'emplois. En amont, la récupération des cuirs, une matière première nécessaire à cette industrie est exportée sans quelle ne soit valorisée.

Avec le plan de relance, les pouvoirs publics prévoit de porter le chiffre d'affaires de ce secteur à 38,5 milliards de dinars d'ici 2014, contre 26,4 milliards de dinars en 2009, soit un taux de progression annuel de 10%. Les précédents plans de restructuration n'ont pas été suffisamment efficaces et n'ont pas été diffusés correctement à l'égard des entreprises qui peinent toujours à faire face à la concurrence des produits étrangers.

Le programme de mise à niveau mobilise 8,2 milliards de dinars pour pouvoir remettre à niveau l'appareil de production de ce secteur. Mais l'investissement matériel et immatériel, l'assainissement financier, fiscal, parafiscal et bancaire sont estimés à deux milliards de dollars. La mobilisation financière reste donc insuffisante pour mettre à niveau ce secteur et les pouvoirs publics devraient intervenir pour régler le problème de marchés publics, quand on sait que les ¾ de ce marché sont occupés par les importateurs.

Il est évident que la mise à niveau de ce secteur ne pourrait le « sauver » que si elle est accompagnée d'autres mesures comme l'allègement des tarifs douaniers pour les matières premières, la réduction des taxes fiscales, l'encouragement et l'incitation à l'investissement et l'emploi et d'autres mesures de protection de la production nationale à l'instar de la Tunisie et du Maroc qui ont réussi à résister à la concurrence asiatique.
Les faiblesses et les forces ainsi que les menaces et les opportunités de ce secteur sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°13: Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie du textile

Faiblesses	Forces
• Faible taux d'utilisation des capacités de production pour les entreprises publiques (10 à 20%). • Des coûts de production importants notamment les coûts des matières premières. • Des taux de croissance négatifs en raison de la dépendance d'un marché extérieur en matière d'approvisionnement. • Des plans de restructuration inefficaces. • Problème des marchés publics, ¾ de ce marché sont occupés par les importateurs. • Hausse des taxes et tarifs douaniers pour les matières premières.	• Un marché local et régional important. • Une demande croissante. • Disponibilité de main d'œuvre. • Disponibilité d'infrastructure.
Menaces	Opportunités
• La concurrence étrangère, notamment asiatique (les entreprises algériennes détiennent moins de 10% du marché national). • Des produits étrangers plus compétitifs en matière de prix.	• Une demande importante du marché national. • Un programme de mise à niveau avec 8.2 milliards de dinars.

Source : Tableau établi à partir des données recueillies

► Les industries agroalimentaires

Le secteur agroalimentaire regroupe plusieurs industries, l'industrie laitière, les corps gras, les fruits et les légumes, les boissons, le sucre… Le secteur privé occupe une place importante en termes de croissance et de valeur ajoutée. Le chiffre d'affaires réalisé par l'industrie agroalimentaire représente 40% du total des industries algériennes hors hydrocarbures. L'agriculture et le secteur agroalimentaire représentent prés de 23% de la population active, l'agriculture contribue à hauteur de 10% au PIB. Vu l'importance de ce secteur, les pouvoirs publics ont toujours appuyé et aidé cette filière à se mettre à niveau, ce soutien va perdurer jusqu'en 2025 avec un nouveau schéma directeur agricole dénommé « Politique de Renouveau Agricole et Rural ».

L'industrie agroalimentaire est la deuxième industrie du pays après le secteur de l'énergie, elle emploi prés de 1,6 millions de personnes, soit 23% de la population active. Les moteurs du secteur agricole et agroalimentaire sont les filières céréalières et laitières et le raffinage de sucre. En amont des industries agroalimentaires, on recense près d'un million d'exploitations dont 41% d'arboriculture, 26% de culture maraîchères et 33% de grandes cultures, principalement, céréalières. Mais ce secteur est structurellement importateur. L'Algérie est le premier importateur africain de denrées alimentaires, 75% de ses besoins sont assurés par les importations. Le secteur « biens alimentaires » représentait en 2008, 20% du total de la valeur des biens importés pour un montant de 7,7 Mds USD. Les importations alimentaires ont augmenté de plus de 55% en valeur absolue par rapport à 2007, contre 27% précédemment. Les céréales occupent le premier rang de toutes les importations avec prés de 4Mds USD en 2008, soit le double de 2007. De façon générale, les importations algériennes ont augmenté de 42% en 2008 par rapport à 2007. En 2011, le taux des importations alimentaires est de 20%, soit 9,75 Mds USD de produits alimentaires dont 10 Mds USD pour les céréales, le sucre et la poudre de lait. La facture alimentaire a augmenté de 61% en 2011 par rapport à 2010. La moyenne pour les années 1990-2000 était de 26% (19,4% en 1990, et 29,3% en 1999). La moyenne pour les années 2000-2011 est de 20%. Les importations alimentaires restent toujours importantes par rapport aux importations totales.

La dépendance de l'Algérie vis-à-vis de l'extérieur, en produits agricoles et alimentaires, reste préoccupante, malgré tous les efforts déployés en termes d'aides et de subventions. Le poste des produits agricoles occupe la deuxième position des exportations de la France vers l'Algérie, avec 1,2 Md d'euros, soit une progression de 110% entre 2007 et 2008. Les céréales se placent en tête avec 886 Millions d'euros, comme l'indique le tableau ci après.

Tableau N°14: Principaux produits alimentaires importés par l'Algérie en 2008 et 2009 (% de la valeur de l'ensemble des importations)

	2008	2009
Céréales	51%	40%
Laits et dérivés	17%	15%
Sucre	6%	10%
Café et thé	4%	4%
Légumes secs	3%	4%
Viande	2%	3%

Source : Ministère du commerce

Nous constatons que les principaux produits importés sont des produits de première nécessité et leur tendance générale est à la hausse et ce malgré les tentatives de mise à niveau.

Pour pallier à cette dépendance, l'Algérie a mis en place une nouvelle politique, celle du renouveau agricole et rural, dont la priorité est l'augmentation de la production des produits de large consommation et une meilleure interactivité entre les filières de production et les filières de transformation mais, malheureusement, les défis ne sont toujours pas relevés.

- **L'industrie laitière**

L'Algérie est le premier consommateur de lait au Maghreb. En 2008, L'Algérie a importé pour 1,3 Md USD de lait et de produits laitiers contre 900M en 2007. La production nationale est de 2,2 Mds litres par an, dont 1,6 Md de lait cru. En 2010, la consommation a atteint 120L/habitant/ an et la croissance moyenne annuelle du marché algérien des produits laitiers est estimée à 20% chaque année. L'Algérie importe 60% de sa consommation de lait en poudre. En 2011, les importations de lait et produits laitiers ont augmenté de 53,3%. Jusqu'en 2003-2004, les principaux fournisseurs en poudre de lait étaient la Pologne, la France et la Belgique, mais avec l'augmentation des prix dans ces pays, l'Algérie s'est tournée vers l'Ukraine, la Nouvelle Zélande et les Etats-Unis pour satisfaire la demande nationale de plus en plus importante.

Le marché algérien du lait est dominé par le secteur privé, on recense 19 laiteries publiques, et 52 laiteries privées qui peinent à couvrir en moyenne 40% de la demande locale malgré tous les soutiens et les subventions. La production nationale étant limitée à 2,2Mds de litres et la consommation nationale s'élève à 3Mds de litres de lait/an, c'est donc près de 1Md de litres de lait qui est importé par an. Les produits laitiers représentent ainsi le second poste dans les importations annuelles des produits agroalimentaires de l'Algérie. La filière du lait est parmi les industries les plus subventionnées par l'Etat.

Plusieurs tentatives de mise à niveau ont été initiées dans ce secteur dans le cadre des différents programmes. En 1997, l'Etat crée l'office interprofessionnel du lait (ONIL), en 2007, quand le prix du lait s'est envolé sur les marchés mondiaux, le

Ministère de l'agriculture réactive l'ONIL et le charge de l'importation et de la distribution de la poudre de lait. En 2009, l'Etat injecte sept milliards de DA de subvention dans cette filière mais le résultat escompté n'est pas atteint. En 2010, l'Etat importe 130.000 tonnes de poudre de lait pour faire face à la pénurie et injecte 8,5 milliards de dinars de subvention et rien n'y fait.

Il est évident que l'injection de sommes faramineuses, sans une stratégie cohérente, ne peut être efficace, n'améliore pas la compétitivité et ne peut déboucher sur une quelconque performance. Dans ce cas précis, puisque la dépendance de l'extérieur est de taille, l'Etat devrait intégrer dans sa stratégie, la mise à niveau en amont et en aval. Outre les aides à la production agricole, la mise à niveau de cette filière doit passer par l'investissement productif et des politiques sectorielles efficaces, ce qui permettra de substituer la production nationale à l'importation. L'Etat a d'ailleurs opté pour une nouvelle politique pour développer cette industrie. En 2010, l'Algérie a importé 25 000 vaches laitières et en Janvier 2011, elle a importé 11 000. Aujourd'hui, l'Algérie dispose d'un potentiel de production composé d'un cheptel laitier de près d'un million de têtes (plus de 980.000 têtes selon les statistiques officielles) et une consommation moyenne annuelle de 5 milliards de litres de lait, dont plus de 50% des besoins exprimés sont couverts par des importations.

L'Etat a pris l'initiative de mettre en en place une stratégie pour le développement de la filière laitière. Un comité de pilotage , Algéro-Français, regroupant les professionnels du secteur a été mis en place en mai 2011 (initiative prise par l'organisation française Bretagne international), afin de coordonner les efforts pour développer une filière laitière intégrée, en rassemblant les différents acteurs intervenants en amont et en aval (producteurs, collecteurs, transformateurs, structures techniques, office interprofessionnel et fournisseurs des intrants), et ce à travers des activités de formation, de transfert de technologie et d'échanges d'expérience. Ce projet portant sur le développement et la modernisation de la filière, coûtera près de 6 millions d'euros dont 750.000 euros mobilisés par la partie française.

Le but de cette coopération est d'arriver à réduire le coût du litre de lait à la ferme, qui aujourd'hui coûte entre 30 et 35 DA le litre. Le programme est étalé sur trois ans et dans sa phase de démarrage, le comité travaille avec 1000 éleveurs volontaires choisis sur trois wilayas Blida, Relizane, Souk-Ahras.

La première recommandation du comité est la prise en charge à tous les niveaux, en amont et en aval, afin de parvenir à surpasser les lacunes qui sont à divers niveaux de la filière. En amont, c'est la problématique de l'alimentation qu'il faudra régler en mettant en place un dispositif permettant de réduire les charges et contribuer à diminuer les coûts de revient du lait à la ferme. Un défi qui ne peut être relevé, selon le comité, qu'à travers le développement des cultures fourragères permettant ainsi la réduction des importations des intrants pour la fabrication d'aliments. Mais quand on sait que les cultures fourragères n'occupent que 6% de la surface agricole utile, soit moins de 550.000 ha sur 8,5 millions d'hectares, le défi semble difficile à relever sans un

programme d'investissement intensif et une mise à niveau intégrée, comme axe principal , dans une stratégie globale. ,
C'est la réussite de cette alternative, d'après les spécialistes de la filière, qui permettra de réduire les importations en alimentation animale, ainsi que le prix du litre de lait à la ferme et par conséquent, les transformateurs ne vont plus se rabattre sur la poudre importée et dont le prix de revient est aujourd'hui, relativement élevé. La mise à niveau de la filière ne peut donc être suffisante, si elle se limite seulement à l'injection de capitaux. La facilitation des réformes visant la modernisation de l'économie et l'accompagnement des politiques mises en œuvre sont impératives pour rendre les entreprises compétitives et aptes à satisfaire la demande nationale sans contraintes.

- **L'industrie sucrière**

Face à l'absence de la culture de canne à sucre et de betterave sucrière, la totalité du sucre brut de canne ou de betterave est importé. L'Algérie serait parmi les dix premiers pays importateurs de sucre au monde. En 2008, la valeur des importations en sucre et sucreries était de 438M de dollars, soit 5,7% du total des importations en produits alimentaires. En 2011, les importations en sucre et sucreries ont augmenté de 71,2 % en atteignant 1,16 Mds USD. L'aisance financière procurée par les revenus pétroliers (fin décembre 2011, les réserves de change sont de 188,22 milliards de dollars U.S et le fonds de régulation des recettes est de 71 milliards de dollars U.S), favorise plus l'importation que l'affrontement des difficultés de la production locale, surtout quand il s'agit de culture peu familière pour les agriculteurs comme la betterave et la canne à sucre. L'Algérie, aujourd'hui, importe des quantités plus importantes du sucre non raffiné, c'est ainsi, que le Brésil, grand exportateur de ce type de sucre, voit ses exportations vers l'Algérie, passer de 10% en 2001 à 77% en 2007.

- **L'industrie de la tomate**

L'ouverture effroyable du marché et le démantèlement tarifaire ont provoqué l'effondrement de la petite industrie dont celle de la tomate. Cette situation s'est traduite par la fermeture de 17 usines sur les 22 existantes, engendrant la disparition de plus de 120.000 postes d'emplois dans l'amont et l'aval du cycle d'exploitation (agriculteurs, fabricants distributeurs, fabricants d'emballage, transporteurs, etc..).
Avec la mise en friche des 27 000 ha affectées à la tomate fraîche, le recours à l'importation, qui a engendré la fermeture des entreprise nationales, a fait perdre au trésor public un milliard de dinars par an, entre la TVA, la TAP, l'IBS et l'IRG. En termes de devises, 80 millions de dollars sont consacrés à l'importation du concentré de tomate. La production nationale qui oscillait entre 50000 et 60000 tonnes/an, permettant aux agriculteurs des ressources de 2 milliards de dinars et 6 milliards de dinars pour les transformateurs, a baissé pour atteindre seulement 20000 tonnes/an, alors que la demande du marché national est estimée à 80000 t/an, ce qui fait accroître, de plus en plus, les importations. La fermeture des usines a permis aux exportateurs tunisiens, avec une production annuelle de 160000t/an, de conquérir le marché algérien. Aujourd'hui, en l'absence de tomate fraîche, les quelques usines en « agonie » importent de Chine un concentré de tomate pour le transformer localement.

Face a cette situation, pour améliorer la compétitivité de cette filière, l'Etat intervient en apportant un soutien financier de 1,5 DA/kg et 1DA/kg accordé au transformateur et un prix minimum garanti à la livraison de la tomate fraîche fixé à 4,5 DA/kg. Une aide de 16.000 DA à l'hectare est accordée, si l'itinéraire technique est rigoureusement suivi pour la culture de la tomate en hybride, et 11000 DA à l'hectare pour celle fixée. L'industrie de la tomate n'a pas échappé à l'effondrement, malgré tous les soutiens financiers qui n'ont pas eu d'impact positif en raison d'un manque de politiques et des stratégies cohérentes et adaptées.

Si aujourd'hui, l'Algérie est le premier pays africain importateur de denrées alimentaires (75% de ses besoins sont assurés par les importations), c'est parce que les politiques agricoles ne font pas l'objet d'études préalables pour déterminer leurs coûts, leurs avantages, leurs impacts probables et les obstacles qu'on pourrait rencontrer lors de leur mise en œuvre. Ces politiques sont conçues, généralement, sans la participation des opérateurs, des agriculteurs et des institutions concernés (chambre d'agriculture, organisations interprofessionnelles, etc.…). Quand une politique ne fixe pas d'objectifs précis et mesurables, en termes de coûts, de bénéfices et d'horizon temporel, elle ne peut déboucher que sur un échec.
Nous résumons les forces et les faiblesses de ce secteur, ainsi que les menaces et les opportunités dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°15 : Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie de l'agroalimentaire

Faiblesses	**Forces**
• Dépendances vis-à-vis des marchés extérieurs en intrants. • Aucune sécurité des approvisionnements et fluctuation de leurs cours mondiaux. • Manque d'intégration de la filière (l'amont agricole aux industries). • Absence de moyens logistiques modernes (centrales, conservation, distribution). • Organisation inadaptée de la filière. • Absence d'innovation.	• Disponibilité de main d'œuvre. • Faible coût d'énergie. • Croissance de la demande nationale en produit agroalimentaire (plus 20% pour l'industrie laitière). • Manque d'intégration amont/aval
Menaces	**Opportunités**
• Le ratio exportation/importation est de moins de 1% contre 53% pour la Tunisie et 42% pour le Maroc. • Les freins à l'accès au marché étranger (normes de qualité et de sécurité alimentaire de plus en plus rigoureuses). • Les produits de substitution. • L'introduction des nouvelles technologies. • L'introduction des OGM dans l'agriculture intensive.	• Partenariat dans le cadre des accords d'association avec les grandes multinationales de la région euro-méditerranéenne (France, Italie, Espagne). • Recourir à des actions spécifiques pour la promotion des IDE et bénéficier des transferts de technologies et de savoir-faire. • Aide et subvention pour le développement et la modernisation du secteur dans le cadre de la mise à niveau. • Lancer des plans de formation dans le cadre des accords d'association.

Source : tableau établi à partir des données recueillies

3.2 Les industries à promouvoir

Dans le cadre du plan de relance et de mise à niveau (2010/2014), l'Algérie pourrait promouvoir et valoriser des industries des ressources primaires et accompagner d'autres, afin d'améliorer leur compétitivité. Les secteurs potentiellement porteurs sont :

- **Les industries pétrochimiques :** On peut les développer vue les conditions du marché qui offre l'opportunité de fabriquer des produits de base de la pétrochimie et de leurs dérivés.
- **Les industries des engrais** : Ce secteur est porteur et l'Algérie a les moyens de se lancer dans cette industrie car les principales matières des engrais sont constituées d'hydrocarbure, en l'occurrence le gaz naturel et le phosphate qui place l'Algérie parmi les principaux pays détenteurs de cette ressource. L'Algérie peut exploiter les accords d'association avec l'union européenne pour avoir un accès sur le marché européen et développer le partenariat avec les entreprises étrangères.
- **L'industrie sidérurgique** : L'Algérie possède un avantage comparatif considérable avec la disponibilité du gaz naturel et de minerai de fer. Ces industries sont fortement structurantes et ont des rendements d'échelle croissants. La production nationale satisfait aujourd'hui moins de la moitié de la demande nationale. La promotion de cette industrie permettra la réduction des importations.
- **La transformation des métaux non ferreux** : La disponibilité de l'aluminium et du zinc peut constituer un attrait des investissements directs etrangers, notamment, les industries qui consomment beaucoup d'énergie dans leurs processus de production.
- **Les textiles chimiques** : L'Algérie peut produire et exporter les fibres synthétiques en transformant et valorisant les matières premières dont elle dispose comme le propylène, l'ammoniac…
- **Les industries du ciment** : Les besoins nationaux en ciment sont importants et les prix de ce produit ne cessent d'augmenter. La promotion de cette industrie permettra la satisfaction de la demande du marché national, d'une part, et la pénétration du marché régional, d'autre part.
- **La branche pharmaceutique** : L'objectif assigné à cette branche est d'arriver à produire 65% des besoins en médicaments. Le développement du générique devient un axe important dans le développement de cette industrie.
- **Les industries d'électricité et électronique** : En tirant parti de l'accord d'association avec l'union européenne, l'industrie électronique peut constituer un partenariat. Ce secteur peut tirer profit des délocalisations des industries européennes et pénétrer ensuite le marché européen sur certains produits ou composants.
- **Les industries mécaniques** : Ce secteur a été développé sous forme de grands complexes intégrés, aujourd'hui, il doit se redéployer vers des activités de sous-traitance pour être flexible et compétitif. Ces industries peuvent constituer un réseau de sous-traitants autour des principaux secteurs dont les hydrocarbures, l'énergie et l'eau, les transports, l'agroalimentaire, etc. A terme, ces industries pourraient viser les marchés européens en ciblant la production et la commercialisation des produits compétitifs.
- **Les industries métalliques** : Ces industries peuvent êtres développés dans le cadre de créations d'un tissu de PME. La privatisation des entreprises publiques doit

permettre l'émergence d'entreprises publiques compétitives soutenues par les programmes de mise à nouveau, l'encouragement de l'investissement national et étranger et l'appropriation technologique.

- **Les industries agro-alimentaires** : Les industries agro-alimentaires sont le dernier stade de la transformation, ce qui ne leur permet pas de réaliser une grande valeur ajoutée. Seule une remontée vers l'amont agricole lui permettra de renforcer son positionnement. L'intégration agro-alimentaire peut s'avérer difficile sur certains segments comme les céréales, mais pas sur d'autres secteurs comme les tomates industrielles ou le lait. Le développement de cette industrie nécessite la modernisation des équipements et une mise à niveau des ressources humaines ce qui nécessite des compétences managériales et des centres techniques d'appui et d'assistance.
- **Les nouvelles industries** : Avec l'ouverture de l'économie et la signature des accords d'association. L'Algérie peut envisager de développer les industries à rendements croissants comme l'industrie automobile, dans le cadre d'un partenariat, avec un taux de motorisation de 30% par 1000 habitants, l'Algérie constitue un marché potentiel qui peut servir de levier pour le développement d'une industrie diversifiée de l'automobile avec un réseau de sous traitants.
- **Les activités industrielles et de services liés au TIC** : Le développement des TIC dans tous les secteurs permet l'efficacité et la productivité. L'opportunité de ce secteur justifie la conduite d'une réflexion stratégique pour identifier les niches et les voies de développement de ces activités.

Ce diagnostic a permis de dégager un ensemble de branches industrielles portées par le commerce international et susceptibles d'offrir des opportunités de croissance industrielle dans la dynamique de la mondialisation. Cependant, tenant compte du gap de compétitivité avec les entreprises étrangères, la problématique de la compétitivité reste posée d'où la nécessité de mettre à niveau l'entreprise disposant d'un potentiel et ne pas appliquer de « l'acharnement thérapeutique » aux autres.

Dans la stratégie industrielle, ce n'est pas le choix des branches à promouvoir qui est difficile, mais le choix des politiques qui créent un environnement d'affaires flexible et efficient. Ce sont les politiques de réformes et les politiques macro-économiques incitatives, qui confèrent à l'entreprise une capacité d'efficience et de compétitivité, à travers un système national d'innovation, une mise à niveau des ressources humaines et l'organisation d'un espace de développement adéquat et approprié. L'état des lieux de l'industrie montre que l'Algérie dispose d'un potentiel industriel avec certaines avancées, mais laisse entrevoir diverses insuffisances. Les capacités de production sont sous utilisées, les ressources ne sont pas valorisées, des plans de restructuration inefficaces et un manque de stratégie globale et de vision à long terme intégrant l'ensemble des secteurs en amont et en aval. Pour faire face à l'économie de marché, l'Etat doit mettre en place une stratégie de relance et de développement industriel visant à mettre l'économie en état de s'industrialiser d'une manière endogène, permettant ainsi une croissance durable et auto entretenue.

L'ouverture du marché algérien qui s'est diversifié depuis ces dernières années confronte les entreprises algériennes à une concurrence qui freine leur développement, voire détruit leur potentiel existant. Les difficultés de ces entreprises résultent de l'absence d'une stratégie industrielle et financière, d'un environnement bureaucratique et des cadres peu formés en techniques de gestion moderne. Ces entreprises sont menacées de disparition, si une mise à niveau multiforme n'est pas amorcée permettant un développement rapide, en amont et en aval, renforçant ainsi les points forts de l'entreprise, absorbant ses faiblesses et lui permettre d'hisser sa productivité au niveau de ses concurrents et rompre avec les dispositions culturelles passées. Ce qui nécessite, évidemment, un environnement et un redéploiement sectoriel et une volonté politique.

3.3 Le redéploiement sectoriel dans le cadre de la mondialisation

L'Algérie possède un appareil industriel opérant dans plusieurs secteurs, la question est comment le redéployer pour diversifier la structure de production et développer une capacité d'exportation. Le développement de la compétitivité reste un impératif pour faire émerger un appareil de production efficient et exportateur. Le redéploiement sectoriel nécessite l'identification des branches porteuses sur la base de plusieurs critères dont les caractéristiques structurelles de la branche, leur effet d'entraînement et leur intensité technologique. Cette identification des branches porteuses est appuyée par le recensement des avantages dont dispose l'Algérie au niveau de toutes les branches qui sont, à priori, le coût de la main d'œuvre et la disponibilité des ressources énergétiques importantes. L'avantage naturel du gaz permet une amélioration de la compétitivité-prix sans toutefois oublier que cet avantage n'est pas durable. Si les branches sont identifiées porteuses, il reste à savoir si leurs activités le sont aussi, il est donc important de savoir si les branches sont portées par un marché dynamique et largement intégré dans l'économie mondiale.

L'Etat doit mettre en œuvre une stratégie industrielle qui ne peut se limiter à certaines actions de mise à niveau, mais elle doit fixer comme objectif, la participation de l'Algérie à la chaîne internationale de la production. Ce qui implique des actions de développement, telles la transformation des ressources nationales pour la production des produits demandés sur le marché national et les marchés étrangers, favoriser l'intégration de filières vers des segments à plus forte valeur ajoutée et lancer la promotion de nouvelles industries à technologie plus élaborées. Mais le redéploiement sectoriel et la réaction efficace aux événements environnementaux qui s'enchaînent avec leur influence non négligeable, nécessitent un cadre stratégique de développement industriel appuyé d'une stabilité, politique, juridique et réglementaire.

3.4 Nécessité d'un cadre stratégique de développement industriel

Les programmes de réformes, qu'a connu l'Algérie, n'ont pas retenu les politiques industrielles comme composantes de l'ajustement structurel, ce qui s'explique par le fait que l'idée de politique industrielle renvoie à un passé récent, celui de la planification impérative, de volontarisme industriel et de l'investissement public, servant de stratégies de développement.

La transition de l'Algérie vers l'économie de marché laisse supposer que seul le marché pouvait conduire l'économie. Cette doctrine a fait repousser l'idée de politique industrielle articulée, en pensant laisser la libre entreprise aux entrepreneurs de faire les choix d'investissement, ce qui est cohérent avec l'idée de l'économie de marché et de l'initiative privée. Mais, après quelques décennies, les pouvoirs publics ont constaté qu'ils ne pouvaient pas laisser le développement industriel livré au marché national seul et certainement moins au marché mondial. Si l'on considère les expériences réussies des pays comparables à l'Algérie, comme la Tunisie ou le Maroc, qui ont instauré les conditions d'une grande efficience de leur économie, mais en réalité, ils ont été pragmatiques en conjuguant le libéralisme et l'interventionnisme à travers différents système d'incitation, de promotion et d'orientation des activités. Porter avait mis en évidence l'importance majeure du rôle des Etats dans la construction d'environnements concurrentiels favorables aux entreprises par l'intervention en amont dans la formation, la recherche et l'aide à la PME.

En effet, la mondialisation et la globalisation des échanges et les nouveaux rapports de force qui s'y sont établis, obligent tout pays en développement à fixer les objectifs de productivité, de croissance et à se doter de moyens et d'instruments efficients de gestion. Michel Albert (1991) dans « capitalisme contre capitalisme » souligne que lorsqu'on adopte un cadre libéral, le débat n'est pas clos, mais au contraire, il ne fait que commencer. La réussite des Etats relève donc de leur capacité à mettre en œuvre des stratégies cohérentes et concertées, impliquant opérateurs publics et privés dans une forte mobilisation autour d'objectifs de développement ambitieux.
Il faut admettre que l'Etat ne peut plus s'écarter des lois du marché qui sont plutôt des repères qui ne peuvent exempter la mise en œuvre des stratégies industrielles, dont la nécessité s'est imposée dans tous les pays. L'imperfection des marchés est la règle, d'où la nécessité de mettre en œuvre des politiques publiques se situant entre interventionnisme, protectionnisme classique et « laisser-faire » (théorie du commerce international: la concurrence parfaite n'existe pas.).

L'ouverture de l'économie et la suppression des droits de douane dans le cadre des accords d'association exigent la construction et le renforcement des capacités nationales pour affronter la concurrence étrangère sur le marché national et sur les marchés d'exportation. Cette construction nécessite la mise en œuvre d'une politique industrielle cohérente qui doit s'orienter vers l'accumulation des facteurs de production, l'amélioration de leur efficience, la réforme de l'environnement financier immédiat de l'entreprise, la formation et l'introduction de pratiques managériales efficaces. En cette période de grandes mutations, faut-il réformer l'environnement institutionnel et économique national et laisser les forces du marché jouer librement ? Ou, l'Etat a-t-il besoin d'un cadre organisé qui nécessite une coordination afin de mener la transformation de l'économie nationale dans les conditions optimales et de définir, au mieux, son positionnement international ?

De ce fait, il est impératif d'opter pour un cadre organisé avec une stratégie et des politiques industrielles organisées autour d'objectifs et de moyens à long terme, en s'appuyant sur une parfaite connaissance des filières, de leurs capacités industrielles effectives, des avantages liés à leur promotion et en mettant en œuvre des politiques et des instruments permettant à l'entreprise d'accroitre sa productivité et créer de la richesse. La nouvelle stratégie industrielle devrait donner les bases nécessaires à une croissance soutenue, elle devrait être pensée, réfléchie et réalisée d'une manière différente du passé. A cet égard, elle devrait viser l'exploitation optimale des avantages naturels qui ne sont pas forcément des avantages compétitifs (le pétrole est une ressource épuisable). Cet avantage naturel doit être transformé en instrument d'intensification, de densification et d'amélioration de l'appareil de production afin de créer une valeur ajoutée. Aujourd'hui, l'avantage comparatif est un avantage construit sur la base des politiques ciblées de l'Etat comme le renforcement des capacités d'intensification de la technologie, l'absorption des innovations technologiques, le degré de pénétration de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et la formation des ressources humaines.

L'Algérie a accusé un grand retard dans les avantages construits, en effet, l'industrialisation est caractérisée par l'achat des équipements (produits en main) et des usines (clefs en main) sans l'assimilation du savoir faire, ce qui explique l'état des lieux de l'industrie et l'absence d'efficacité des politiques publiques qui n'arrivent pas à permettre un développement accéléré des appareils de production sur une base moderne, efficiente et captive.
Avec, bientôt, l'appartenance à la zone de libre échange européenne, les entreprises industrielles doivent être compétitives et en mesure d'affronter la concurrence des entreprises étrangères sur le marché domestique et pouvoir s'implanter sur les marchés extérieurs. La nouvelle politique industrielle doit orienter les entreprises vers les activités à haute valeur ajoutée et vers la création de processus intensifs et efficients de production, ce qui nécessite une mobilisation des principaux acteurs (Etat, entreprises, entrepreneurs, travailleurs, syndicats…). Cette mobilisation nécessite la mise en place d'un cadre consensuel de référence qui sert les stratégies des entreprises, les actions des syndicats et les politiques de l'Etat. C'est le cas de la Tunisie qui a réussi à mettre en œuvre des politiques industrielles efficaces basées sur un consensus public/privé, sur l'appui au développement industriel et sur la correction des lacunes et des insuffisances des politiques passées et le soutien actif de l'Etat, partenaire de l'entreprise.

Aujourd'hui les exportations industrielles de la Tunisie vers l'Europe ont triplé depuis la signature de l'accord d'association, passant de 3 à 9 milliards d'euros. En outre, un développement important du partenariat industriel avec l'Europe est à souligner ; 550 entreprises en partenariat en 1988, plus de 2 100 entreprises industrielles européennes opèrent en Tunisie en 2007. Si la libéralisation de l'économie tunisienne a constitué un choix stratégique, ce dernier s'est accompagné de la mise en œuvre d'une véritable stratégie de développement industriel. Le rapport sur la compétitivité africaine en 2007, élaboré par le forum économique mondial, la banque mondiale et la banque

africaine de développement classe la Tunisie au 29ème rang au niveau mondial sur 128 pays et à la tête des pays africains et arabes en matière de la compétitivité globale. Actuellement, la Tunisie est le premier pays sud méditerranéen à exporter vers l'union européenne avec 6.7 milliards d'euros par an, grâce à des choix stratégiques adaptés comme la politique de substitution à l'importation conjuguée à la politique de substitution d'exportation.

3.5 Les stratégies de relance industrielle dans le cadre de la mondialisation

Dans l'histoire de l'économie industrielle, deux familles de stratégie globale de développement se sont affrontées. Les stratégies industrielles dites de substitution d'importation et la stratégie de développement ouvert, dites les stratégies de substitutions d'exportation. La mondialisation de l'économie a fait disparaître la première approche et affirme de plus en plus la deuxième, c'est-à-dire, les stratégies de développement ouvert, ce qui a entraîné un déplacement des fonctions de production, de productivité et les systèmes économiques vers plus d'efficacité.

3.5.1 La politique de substitution à l'importation

La politique de substitution à l'importation vise à mettre en place un ensemble d'industries dont la production vise à se substituer aux importations des biens de consommation qui sont demandés sur le marché national. L'Etat peut intervenir en incitant les entreprises à les produire. Ce type de stratégie ne s'applique que si le pays dispose d'un marché intérieur vaste, intégré et diversifié. L'application de cette stratégie dans certains pays comme l'Algérie, en réponse au sentiment d'indépendance, a permis la mobilisation des moyens de développement, sans toutefois apprécier ses limites et ses contraintes, en raison d'une mauvaise évaluation de la capacité d'absorption d'un tissu industriel naîssant. Ce qui a engendré des coûts de production élevé, une mauvaise qualité des productions, une création d'emploi importante mais avec une valeur ajoutée négative. La mise en œuvre de cette stratégie a favorisé la création d'entreprises industrielles selon des critères extra économiques, engendrant ainsi un tissu industriel non intégré et un secteur agricole sacrifié. La mise en œuvre de cette stratégie a conduit l'Algérie à l'endettement et aux ajustements structurels.

3.5.2 La politique de substitution à l'exportation

Elle a été mise en œuvre par la majorité des pays d'Asie du Sud Est et certains pays de l'Amérique du Sud. Leur industrialisation s'est basée sur l'orientation de leur capacité de production vers les marchés extérieurs. Les pays comme l'Inde, la Chine, mais aussi le Brésil, ont cherché à élargir le marché de leurs entreprises sans toutefois sacrifier la substitution d'importation, ce qui a permis à ces économies la réalisation d'un taux de croissance élevé et la réorientation de leurs industries vers les créneaux à forte valeur ajoutée.

D'autres pays, comme la Corée du Sud, ont opté dès le départ, pour les politiques de promotion des exportations et l'implantation de l'investissement direct

étranger orienté vers l'exportation. Ce qui a permis à l'économie sud coréenne d'avoir une capacité nationale de compétitivité sur son marché intérieur ouvert et d'aller sur les marchés étrangers. Ces pays, du Sud Est asiatique, ont su utiliser leur avantage comparatif. La Chine est partie d'une main d'œuvre à moindre coût pour exporter vers les pays développés, d'autres ont encouragé l'installation des entreprises étrangères créatrices de progrès économiques.

Aujourd'hui, ces pays ont pu développer des capacités endogènes de diversification et de progrès techniques en investissant dans les ressources humaines, la formation et l'innovation. Avec la mondialisation de l'économie et l'ouverture des marchés, leurs entreprises ont pu atteindre leur taille optimale et réaliser les économies d'échelle. La concurrence a ainsi offert aux entreprises de ces pays, l'opportunité d'être efficientes et capables d'accumulation technologique et d'innovation.
C'est ainsi que la globalisation organisée dans le cadre des différents accords et les bouleversements irréversibles des rapports de force dans le marché mondial ont imposé aux économies de réformer leurs systèmes économiques. Il est de même pour l'économie algérienne, qui ne peut rester en marge de toutes ces mutations. La stratégie de relance et de développement se donne pour objectif l'orientation de l'économie nationale vers l'intégration mondiale et l'industrialisation peut constituer un instrument puissant, si elle s'inscrit dans une approche globale de développement.

La stratégie d'industrialisation s'appuie sur le renforcement de la substitution d'importation pour satisfaire la demande nationale, mais l'Etat doit mettre en œuvre parallèlement, les politiques macro-économiques et les politiques de promotion d'exportation. L'Algérie dispose d'un potentiel dans certaines branches industrielles de biens de production, elle a développé un parc industriel et des compétences relativement importantes qui nécessitent un réajustement et une mise à niveau pour être plus productives et compétitives. Cette relance nécessite l'intervention de l'Etat pour promouvoir un cadre flexible et efficient qui permet une croissance endogène, tout en s'inscrivant dans un mouvement de globalisation. Si on veut éviter la disparition progressive, voire inéluctable des industries, l'Etat devrait axer ses efforts sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises en misant sur la qualité des biens offerts et leurs coûts, en exploitant les avantages des coûts bas du travail et la disponibilité des ressources naturelles. Mais la stratégie industrielle ne doit se limiter à ces deux axes. La mise en place des conditions d'émergence d'avantages compétitifs basés sur l'innovation et la connaissance pour créer une capacité de compétitivité durable est impérative.

La stratégie de relance de développement doit s'inscrire, d'abord dans un espace national puis régional et ensuite euro-méditerranéen. Les frontières commerciales étant en voie d'abolition, les entreprises doivent êtres compétitives et efficientes pour créer de la valeur ajoutée et résister à la concurrence. D'où la nécessité d'une stratégie globale reposant sur un éventail d'instruments dont la restructuration et

la mise à niveau de l'entreprise et de son environnement. Ce qui pourrait impliquer un cadre de fonctionnement économique approprié et une relance de l'industrie.

Cette relance de l'industrie peut se réaliser si les entreprises arrivent à reconquérir le marché national et ensuite les marchés de la région en mettant à profit la mise en œuvre de l'accord d'association. Le redéploiement du parc industriel de production industrielle et la mise en réseau des entreprises publiques et privées dans des marchés intégrés régionaux peuvent constituer une dimension importante à la stratégie de relance. La constitution de zones de développement industriel intégré et de technopôles spécialisés, regroupant toutes formes d'investissements et de partenariats, permet une synergie interindustrielle qui peut être une source de compétitivité. C'est ainsi que l'économie sera en mesure de s'industrialiser d'une manière endogène et s'orienter vers l'extérieur.

Les stratégies industrielles ont réussi dans les pays comme la Corée du sud ou la Malaisie et la Tunisie, grâce à la mise en œuvre des politiques économiques publiques rigoureuses qui ont permis de réformer leurs systèmes institutionnels et le cadre de fonctionnement de leurs économies et faire émerger un système flexible, des entreprises efficientes et un marché ouvert. L'Algérie peut s'inspirer de ces pays qui ont réussi à faire de leurs économies, des économies efficientes ayant su créer des conditions et les moyens de l'innovation et du progrès technique, permettant ainsi la création de la haute valeur ajoutée et l'intégration de la chaîne de production internationale.

CONCLUSION

La dynamique des entreprises reste un facteur essentiel pour leur compétitivité et leur mondialisation. Quand l'entreprise a une bonne dynamique, une croissance positive et elle aspire à s'améliorer mais le marché intérieur ne lui offre pas l'opportunité, elle poursuit une stratégie d'internationalisation sur d'autres marchés où des opportunités potentielles existent. L'internationalisation des PME peut aussi être la résultante d'une combinaison d'événements et de circonstance, de ce fait, leur internationalisation se fait de manière créative et parfois passive.
Les PME dont la vocation est l'internationalisation, doivent être attentives à certains facteurs pour soutenir la concurrence sur les marchés extérieurs. L'expérience des marchés internationaux, l'accès à des informations fiables, les attentes des clients, la qualité et les normes des produits et l'innovation, sont autant de facteurs qui peuvent faciliter ou entraver la mondialisation. Si dans les années 60, les coûts et les prix prédominaient, aujourd'hui, l'innovation technologique, la diversification et l'attention aux besoins des clients semblent être des facteurs déterminants dans la mondialisation. Si l'entreprise algérienne n'a pas la capacité de s'internationaliser, il serait intéressant de savoir comment saisir les opportunités offertes par la mondialisation croissante de l'économie et comment maîtriser les menaces. D'où la nécessité de mettre en œuvre des programmes qui stimulent l'activité, mener une politique industrielle qui encourage, autant de PME que possible, à être compétitives et novatrices face à la concurrence.

L'intégration de l'Algérie dans la mondialisation exige, de plus en plus, que les accords d'association, la politique étrangère et les négociations multilatérales soient axés sur les questions de l'entreprise et de la concurrence. La question est de savoir comment adapter les besoins et les intérêts des entreprises dans les tribunes internationales. Parmi les pratiques fondamentales permettant de résoudre les problèmes de la globalisation des entreprises et le renforcement de leur compétitivité, les spécialistes s'accordent à dire qu'il est plus raisonnable de renforcer la compétitivité des entreprises que de les protéger de la concurrence, sachant que les entreprises algériennes, dans leur quasi-totalité, vont devoir soutenir une concurrence des produits étrangers sur leur propre marché. Cela nécessite des mesures et des programmes adaptés dans différents domaines (technologie, ressources humaines, management etc.).

Pour aider l'entreprise à résister, les pouvoirs publics pourraient mettre en œuvre des mesures et des programmes encourageants « l'internationalisation vers l'intérieur ». La majorité des pays encouragent les investissements étrangers jugés opportuns, ce qui pourrait permettre le transfert de technologie des grandes entreprises étrangères vers les PME. Certaines initiatives internationales sont menées dans le cadre des accords et de partenariat, c'est le cas de l'Europe, avec les accords d'association, qui engage des programmes de soutien au développement des PME dont l'Algérie a bénéficié. Ces programmes visent à améliorer les capacités des PME en leur fournissant des prestations de conseils et d'informations, des formations et en leur apportant un soutien afin de les accompagner dans la tendance croissante de l'ouverture de l'économie. Mais les aides octroyées restent insuffisantes pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises, comme nous allons le constater dans le prochain chapitre.

Chapitre III

LES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU ET LEUR EVALUATION

INTRODUCTION

Après plusieurs décennies d'une économie protégée, l'ouverture du marché génère de nouveaux défis pour les entreprises algériennes qui doivent affronter une concurrence de plus en plus âpre sur le marché, aussi bien, national qu'extérieur. Comme nous l'avons déjà souligné, les avantages concurrentiels ne relèvent plus, seulement des coûts et des prix, mais aussi du savoir, de l'innovation, de l'attractivité de l'environnement et des capacités de création. Au cours de la décennie 80, la mondialisation a fait évoluer l'économie industrielle vers une économie postindustrielle, c'est-à-dire l'économie du savoir, avec les nouvelles techniques d'information et de communication et la pénétration scientifique dans toute la sphère économique, industrielle et sociale. Ce qui a suscité la transformation radicale de l'industrie, engendrant ainsi le redéploiement des entreprises sous de nouvelles formes.
Au début du troisième millénaire, l'innovation, la maîtrise et l'assimilation des nouvelles technologies signifient, pour l'entreprise, une aptitude à se développer par l'accumulation et le traitement des connaissances qui permettraient d'accroitre sa productivité et d'améliorer sa compétitivité.

Le temps des systèmes clé en main doit laisser la place à l'adaptation et à l'acclimatation des méthodes avérées. En effet, plusieurs sortes de recherches et développement se mettent en place dans les pays en développement, notamment dans les pays asiatiques, grâce aux entreprises étrangères qui leurs introduit des activités de recherche et développement novatrices (nouveaux produits, processus). En Amérique latine, les filiales étrangères mènent des activités de recherche et développement adaptatives (soutien à la production, modernisation de techniques importées…). Mais en Algérie., les politiques publiques n'ont pas permis à l'entreprise l'accumulation de pratiques et de combinaisons de connaissances.

L'innovation et la croissance sont étroitement liées, en fait, l'innovation est le principal déterminant de la productivité globale des facteurs. Ce qui signifie que l'innovation permet d'accroitre la productivité, même, quand les facteurs de production sont maintenus à un niveau constant, contrairement à l'Algérie, où le moteur de croissance est l'accumulation des facteurs de production. Cette situation ne peut plus pérenniser l'entreprise. La politique de rattrapage ou de mise à niveau devient nécessaire pour l'amélioration de la productivité et de la compétitivité, elle permet aux entreprises l'absorption et la génération de capacités d'innovation et de gestion.

La mise à niveau devrait permettre l'intégration de l'entreprise dans le processus de relance dans les activités industrielles et leur développement. Dans ce contexte de mondialisation, la PME s'impose comme un vecteur d'industrialisation, un acteur d'innovation et d'exportation. Pour que la mise à niveau soit efficace, elle doit embrasser un champ très large de l'industrie algérienne, que ce soit dans le secteur public ou privé. L'Algérie a lancé depuis 2000 plusieurs programmes de mise à niveau, mais nous allons étudier dans le détail seulement les deux principaux programmes, en l'occurrence, le programme dit de compétitivité industrielle, conduit par le ministère de

l'industrie avec l'assistance de l'ONUDI et le programme mené par le ministère de la PME avec l'aide de l'union européenne. L'évaluation de chacun des programmes nous permettra de tracer les contours d'une politique de mise à niveau de l'entreprise industrielle menée en Algérie depuis plus d'une décennie.

SECTION 1. La mise à niveau: Une nécessité pour faire face à l'économie de marché

Le concept de mise à niveau est issu du processus de mondialisation et globalisation, il repose sur l'idée de rattrapage ou de progrès et sur l'étalonnage. La mise à niveau consiste à faire progresser une structure existante afin de la mettre à niveau d'efficacité et d'efficience que ses semblables. Les PME sont principalement les plus concernées en leur qualité de moteur de croissance et de développement. Le monde économique est en mutation rapide, la PME, dont l'avantage est sa flexibilité lui permettant son adaptation, a besoin d'un soutien et d'un accompagnement pour survivre et réussir son intégration dans l'économie mondiale. La mise à niveau est une démarche de progrès permanent et une action d'adaptation à l'environnement, toujours en turbulence. Pour être compétitive, l'entreprise doit être dynamique, capable d'innover et rester en veille, si elle veut faire face à la concurrence.

La mise à niveau est interne à l'entreprise, elle consiste à moderniser ses moyens de production, ses structures d'organisation et ses méthodes de gestion, mais il est impératif de mettre aussi à niveau, son environnement externe, ce qui est particulièrement important pour réaliser une compétitivité durable. Le but de la mise à niveau est de rendre les entreprises managériales et modernes, ce qui leur permettra de s'adapter et de s'approprier les nouvelles techniques de gestion et les nouvelles technologies. L'environnement externe de ces entreprises doit être aussi réformé sur le plan institutionnel, réglementaire, bancaire, financier et autres (l'infrastructure, les services, le système éducatif, etc.). La réussite de cette mise à niveau est fonction de :

- L'Etat, premier acteur, doit exprimer une volonté forte en tant qu'organe de soutien initiateur et en tant qu'organe qui facilite cette action ;
- L'entreprise, la première concernée, doit adhérer et s'intéresser à cette action de mise à niveau, en impliquant l'ensemble des acteurs ;
- Les institutions financières et bancaires, dont le rôle est fondamental, doivent soutenir et accompagner les entreprises concernées.

1.1 Le contexte de la mise à niveau

Durant des décennies, la caractéristique de l'entreprise industrielle algérienne était le protectionnisme, l'absence de compétitivité et une orientation dominante, voire, exclusive vers le marché intérieur. Elle a évolué dans un contexte de gestion centralisée, de protection et de faibles pressions du marché, en ignorant les règles de performance et d'efficacité. Le passage de cette situation de protection à une situation de libre

concurrence ne peut se faire sans actions de soutien à l'entreprise, à ses structures d'appui et à son environnement immédiat.

L'adaptation de l'entreprise aux nouvelles conditions du marché, l'accès à une meilleure compétitivité, ainsi que la réalisation de la croissance exigent des actions sur les contraintes endogènes et exogènes de l'entreprise. La signature de l'accord d'association avec l'union européenne et la perspective d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) confirme la volonté d'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale. Avec cette mondialisation, les entreprises algériennes sont contraintes d'évoluer dans ce contexte d'ouverture commerciale et de concurrence accrue, d'où la nécessite d'améliorer leur compétitivité interne et externe sur leur marché domestique et sur les marchés d'exportation. Les programmes de mise à niveau sont des processus qui visent à aider les entreprises à s'adapter aux exigences de l'ouverture économique, de la concurrence et de libre échange. L'objectif recherché est la maîtrise des coûts, l'amélioration de la qualité des produits, le management et l'innovation. Mais pour réussir, la mise à niveau exige l'amélioration du climat des affaires, l'efficacité des institutions, la débureaucratisassions des réglementations et l'allégement des procédures.

1.2 Les objectifs de la mise à niveau

La mise à niveau concerne, aussi bien, le secteur public que le secteur privé. L'entreprise algérienne a évolué dans un système économique protégé par des tarifs douaniers élevés et la prohibition de nombreux produits. Mais cette répression et protection tarifaire n'ont pas pu protéger la production nationale à l'ouverture des frontières économiques. Les entreprises touchées par l'ajustement structurel ont bénéficié du dispositif entreprise-banque, leur permettant la correction provisoire des disfonctionnements et des lourds déficits de leur exploitation. Le désengagement du secteur public industriel provoque une baisse de sa valeur ajoutée qui passe de 19% en 1995 à 6 % en 2004 et à moins de 5% en 2012.

Quant à l'entreprise privée, malgré son évolution dans le même cadre macroéconomique, avec des prix administrés que l'entreprise publique, elle n'a pas vraiment bénéficié d'importants dispositifs de soutien. Dans le passé; sa valeur ajoutée dans le PIB a stagné autour de 6% et passe à 5,3 % en 2006, aujourd'hui, son activité est concentrée dans le secteur du commerce. 90% du secteur privé emploient moins de 10 salariés et seulement 3% comptent prés de 50 salariés. Ce secteur est caractérisé par un faible encadrement, une absence d'investissements en recherche et développement (le nombre de brevets déposé entre 1987 et 2006 ne représente que 1% du total des brevets), une faible intensité technologique et une structure organisationnelle peu performante. Cette situation justifie la mono exportation et la dépendance des revenus des hydrocarbures. De 1997 à 2007, seulement 3% des exportations sont hors secteur des hydrocarbures. Au-delà des exportations, la diversification d'une économie passe par une intégration plus dynamique du marché mondial à travers le partenariat et la sous-traitance internationale.

Malgré la libéralisation des échanges, les entreprises algériennes privées, avec une offre prix-qualité non compétitive, ne bénéficient pas réellement des opportunités offertes. Mais avec les dispositifs de soutien, ce secteur voit sa part de la valeur ajoutée s'améliorer et passer de 67% en 1995 à 80% de la valeur ajoutée hors hydrocarbures. Ce secteur dispose d'avantages comparatifs tels que le coût de la main d'œuvre, l'infrastructure et la logistique publique. En 2007 le taux de croissance de ce secteur est de 9%, on constate l'existence des potentialités à l'international mais à condition qu'il y ait des politiques incitatives et des mesures d'accompagnement efficaces.

1.3 Les actions visées par la mise à niveau

La mise à niveau vise les actions suivantes:

- Les études du diagnostic et de plan de mise à niveau ;
- Les investissements immatériels qui concourent à l'amélioration de la compétitivité industrielle tels que :
  - La recherche et développement ;
  - La formation ;
  - L'assistance technique ;
  - La mise en place des systèmes de qualité (certification) ;
  - La mise en place des systèmes d'information et de gestion (information industrielle, commerciale, boursière,…etc.).
- Les investissements matériels tels que :
  - Les équipements de production, de manutention et de stockage ;
  - Les équipements en matériels de laboratoire, de métrologie,…. ;
  - Les équipements en matériels informatiques ;
  - Les installations de production liées à l'industrie (électricité, eau, air, froid, chaud,…) ;
  - Les aménagements et géni-civil liés au processus de production.

1.4 Les programmes de mise à niveau

L'idée de mise à niveau a fait son apparition en 1988, après l'autonomie des entreprises, pensant qu'elle pouvait représenter un instrument de transition et permettre aux entreprises de passer d'une gestion administrée, avec un marché local garanti, à une situation concurrentielle à laquelle elles ne sont pas préparées. En 1991, l'Algérie a engagé une requête officielle auprès de l'organisation des nations unies pour le développement industriel. Ce n'est qu'en 2002 que la mise à niveau devient une réalité. L'Algérie a, en effet, bouleversé la logique séquentielle réforme/ouverture, en commençant par l'ouverture brutale de l'économie. La réforme tarifaire est, d'ailleurs, intervenue avant la signature des accords, faisant ainsi de l'Algérie, l'économie la plus ouverte de la rive sud méditerranée, alors qu'elle a été l'un des derniers pays à signer les accords d'association. C'est dans cette logique d'ouverture et de réforme qu'intervient la mise à niveau des entreprises, en mettant en place plusieurs programmes dont les principaux sont; le dispositif piloté par le Ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR) et celui mené par le ministère de la PME et de l'artisanat avec l'aide de l'UE.

- **Le programme pilote de la mise à niveau**

Le programme pilote a été élaboré par l'ONUDI à partir de septembre 1998, il a été adapté aux particularités de l'industrie algérienne, il s'agit d'un programme intégré afin d'améliorer la compétitivité et appuyer la restructuration industrielle en Algérie. Ce programme a ciblé la mise à niveau de 48 entreprises pouvant servir de modèle d'inspiration pour d'autres entreprises. En fait, ce programme pilote a tenté une approche qu'il envisageait d'adapter, sur la base des expériences réalisées, aux autres entreprises. Il s'agit d'une approche systémique conjuguant des efforts de sensibilisation, d'information et surtout, de formation de différents acteurs qui interviennent dans le processus de mise à niveau. C'est à partir de ce programme « test » que le ministère de l'industrie a lancé son propre programme de compétitivité industrielle, en suivant le schéma du diagnostic stratégique global, l'accompagnement de l'entreprise dans la phase de mise en œuvre du plan de mise à niveau et en utilisant différents dispositifs d'appui.

- **Le programme de compétitivité industrielle**

Pour mener à bien ce programme, un fonds de promotion de la compétitivité industrielle a été institué et doté de 1.5 milliard de dollars. L'objectif assigné à ce programme est la mise à niveau de 1 000 entreprises industrielles publiques et privées avec une moyenne de 100 entreprises par année. Mais en fait, le nombre d'entreprises entrées dans la phase effective de la mise à niveau était très faible, de 2002 à 2004, seulement 69 entreprises ont été retenues, dont 38 relèvent du secteur public et 31 du secteur privé. Ce programme a mis en place des critères d'éligibilité, à savoir, l'appartenance au secteur productif industriel ou fournisseur lié à l'industrie, avoir au moins trois ans d'activité, employer au minimum vingt salariés à titre permanent et présenter un actif net et un résultat d'exploitation positifs.

Le processus de mise à niveau est conçu en trois phases, la première consiste à établir un diagnostic stratégique permettant ainsi, l'évaluation de la situation de l'entreprise et déterminer ses forces et ses faiblesses. La deuxième phase est consacrée à l'étude des stratégies appropriées pour renforcer la viabilité et améliorer la compétitivité de l'entreprise, quant à la dernière phase, elle consiste en la mise en œuvre des actions requises par la mise à niveau. Concernant les aides financières, les entreprises éligibles pouvaient recevoir 70% du coût de l'étude du diagnostic stratégique, 50% du montant de l'investissement immatériel, 15% du montant des investissements matériels financés sur fonds propres ou 10% du montant des investissements matériels financés sur le crédit bancaire.

- **Le programme d'appui au développement des PME/PMI**

Le programme d'appui au développement des PME/PMI est cofinancé par le ministère de la PME et de l'artisanat et la commission européenne dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen sur la période allant de 2000 à 2007.

Le programme MEDA comporte des moyens financiers appropriés destinés à apporter aux pays tiers méditerranéens un soutien significatif pour leurs efforts de reformes et

d'ajustements au plan économique. Le budget consacré au programme MEDA s'élève à 3.4 milliards d'euros pour la période 1995/1999 au titre de MEDA I et de 5.4 milliards d'euros pour la période 2000/2003 au titre de MEDA II.
Ainsi, des engagements retenus à titre de MEDA I et MEDA II, L'Algérie ne recevra que :

- 30.2 millions d'euros sur les 164 prévus sous MEDA I au titre de la période 1995/1999, soit 18.41% des engagements retenus.
- 28.9 millions d'euros sur les 181.2 prévus sous MEDA II au titre de la période 2000/2003 soit, 16% des engagements retenus.

Alors que la Tunisie a reçu 168 millions d'euros, sur les 428 retenus soit, 39.25% des engagements retenus sous MEDA I sur la période 1995/1999. Elle reçoit 198.7 millions d'euros sur les 305.9 retenus sous MEDA II soit, 64.95 % pour la période 2000/2003.
Euro-développement PME (EDPME) est l'unité de gestion de ce programme dans la durée est de 5 années, il est lancé en juillet 2002 et achevé le 31/12/2007. L'objectif de ce programme est l'amélioration de la compétitivité industrielle des PME algériennes afin de les aider à s'aligner sur les standards internationaux d'organisation et de gestion.
Le programme EDPME comporte l'appui direct aux PME, l'assistance aux institutions financières et aux banques intervenant dans le financement des PME et le soutien aux structures intermédiaires et aux services d'appui public et privé. Ce programme a identifié trois catégories d'entreprises, celles en situation de passivité, une autre catégorie représentant les entreprises en croissance et la dernière catégorie celle qui est en cohérence avec les pratiques développées par le programme en question, représentant les entreprises compétitives.

- **Le programme de mise à niveau des PME algériennes** :

Les programmes précédents s'adressent aux PME ayant au minimum 20 salariés. Pour palier à cette discrimination, le ministère de la PME a lancé un programme permettant la prise en charge de l'ensemble des PME, comme cela a été définit dans la loi d'orientation de 2001, ainsi que leur structures d'appui. Ce programme vient compléter les précédents, il a été lancé officiellement en 2007 avec comme objectif de mettre à niveau 6 000 PME avec une enveloppe d'un milliard de dinars par année. L'agence nationale de développement (ANDPME) a été créée pour piloter ce programme. L'objectif de ce dernier est l'accompagnement des PME dans leur mise à niveau et le développement des capacités des associations et des organisations professionnelles dont le rôle est prépondérant dans l'environnement de l'entreprise.
Ce programme s'articule au tour des axes suivants :

- Actions sectorielles (analyse par branches d'activité).
- Actions régionales (identification des mesures par régions prioritaires).
- Actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et des structures d'appui.
- Actions au profit de la PME.

- **Le programme d'appui aux PME/PMI et la maîtrise d'information et de communication (PME II) :**

Afin de poursuivre les actions déjà entamées par le programme EDPME, un nouveau programme d'appui aux PME a été signé par le ministère de la PME et de l'artisanat et la commission européenne, en mars 2008, il s'étale sur quatre ans. Ce programme cible les PME spécialisées dans les services et l'artisanat, il prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles, pour un montant global de 44 millions d'euros, 40 millions d'euros de contribution européenne, 3 millions d'euros de participation algérienne et 1 million d'euros des participations des PME.

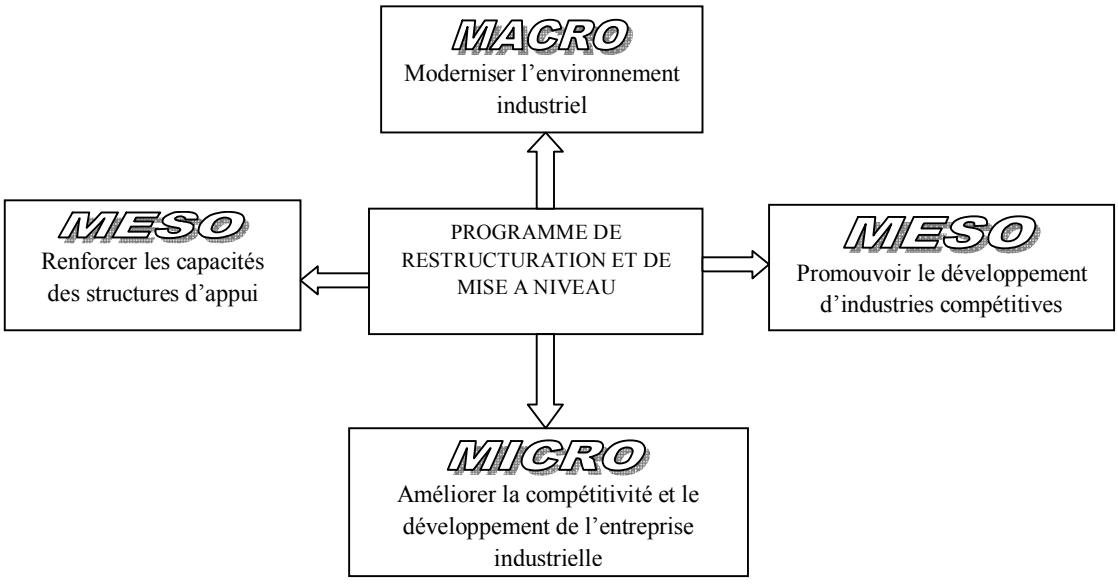
SECTION 2. Le programme de mise à niveau du ministère de l'industrie et de la restructuration: Ses objectifs, son mode de financement et son évaluation

Après les différentes étapes des restructurations, la dernière s'inscrit dans un programme de mise à niveau de l'entreprise et de son environnement, lui permettant de confronter et d'affronter la concurrence internationale.
L'impératif de la performance économique et financière, au plan international, exige de l'entreprise algérienne d'être à l'écoute de l'évolution globale des industries, des marchés, des technologies et des innovations.

2.1 Les objectifs du programme

Toute stratégie de développement nécessite une mise à niveau de l'entreprise aidant le secteur à sortir de sa faible dynamique de croissance et repositionner l'entreprise dans une économie concurrentielle. Des objectifs de la mise à niveau doivent être déclinés en fonction de niveaux d'intervention comme l'indique le schéma suivant:

Schéma N° 31: Les objectifs du programme de mise à niveau



Source : Ministère de l'industrie

2.1.1 Les objectifs au niveau macroéconomique

Au niveau macroéconomique, les orientations du Ministère de l'industrie et de la restructuration peuvent être résumées ainsi :

- Elaboration de politiques industrielles en collaboration avec les départements sectoriels, en tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales. Les politiques constituent une base aux programmes de soutien et d'incitation ;
- Mise en œuvre d'instruments permettant d'entamer les actions au niveau méso et microéconomique ;
- Mise en œuvre du programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement ;
- Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication permettant de définir clairement la politique industrielle. Le programme de mise à niveau du plan macroéconomique est axé sur la qualité de gouvernance. Cette notion de compétitivité de la qualité concerne :
  - ❖ La qualité de management global et de sa flexibilité et réactivité (capacité à réagir rapidement) ;
  - ❖ La qualité du système global.

Quant aux orientations de la politique générale, elles concernent l'entreprise et son environnement. Les orientations retenues pour l'entreprise sont :

- Abandon de toute activité non rentable ;
- Recentrage sur les métiers de base et élagages des activités annexes et connexes ;
- Filialisation et essaimage comme étape de privatisation ;
- Promotion du partenariat et de l'investissement ;

Quant à l'environnement de l'entreprise, le programme de la mise à niveau vise :

- La mise à niveau de l'environnement financier, contrôle de qualité, contrôle des zones industrielles, normalisation et autres services d'appui à l'industrie ;
- L'adaptation du rôle et des missions de l'administration ;
- L'accompagnement des associations professionnelles dans leurs efforts de restructuration.

2.1.2 Les objectifs au niveau méso économique :

Le programme de mise à niveau suppose des partenaires structurés et se fixe comme objectifs d'identifier des institutions d'accompagnement ayant pour mission et moyens de les accompagner dans leurs efforts de structuration, il s'agit des organismes suivants:

- Association patronales et professionnelles du secteur industriel ;
- Institutions parapubliques ;
- Instituts et centres de ressources technologiques et commerciales ;
- Organismes de formation spécialisés ;

- Banques et institutions financières ;
- Organismes de gestion des zones industrielles.

La mise à niveau de l'environnement, par le renforcement des structures d'appui, a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la compétitivité par les actions suivantes :

- Formation et méthodologie de projets ;
- Méthodologie d'évaluation et de suivi du plan de mise à niveau ;
- Assistance à la mise à niveau ;
- Identification, diagnostic et mise à niveau de l'existant;
- Proposition et étude de faisabilité de nouvelles structures ;
- Assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures.

2.1.3 Les objectifs au niveau microéconomique:

Le programme de mise à niveau diffère des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté. Il s'agit d'un programme d'amélioration permanent (up-grading), d'anticipation et de correction de faiblesse auquel l'entreprise adhère volontairement, afin d'améliorer sa compétitivité.

En résumé, nous pouvons conclure que ces objectifs seront réalisés à travers des politiques d'incitation et de soutien suivant les axes ci-après:

- L'amélioration de l'organisation de l'entreprise par le renforcement de son encadrement et l'utilisation plus intensive des nouvelles technologies;
- L'appui à l'internationalisation des entreprises dans la perspective du développement des exportations;
- La qualification de ressources humaines et son adaptabilité à la demande de l'entreprise;
- La modernisation des institutions et des infrastructures d'appui à l'entreprise pour améliorer la qualité et diversifier la production;
- L'amélioration de l'environnement qui constitue un axe essentiel dans la politique de mise à niveau.

2.2 Les acteurs du programme

Conformément aux programmes du gouvernement, le ministère de l'industrie engage un programme financé par une dotation budgétaire depuis 1996, avec l'assistance du PNUD et de l'ONUDI et de quelques pays donateurs. Un programme pilote a été engagé « programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises industrielles en Algérie ». Un fonds de promotion et de compétitivité industrielle a été crée par décret et retenu par la loi de finance 2000, destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie ; ce fonds est doté d'un comité national présidé par le Ministre chargé de l'industrie et de restructuration, ordonnateur du fonds. Afin de suivre et évaluer ce fonds, un dispositif est mis en place par arrêté conjoint, du ministre chargé des finances et du ministre chargé de l'industrie.

Les acteurs du programme sont :

- La direction générale de restructuration industrielle (chargée de gestion du programme de mise à niveau) ;
- Le comité national du programme de mise à niveau ;
- Les banques ;
- Les services d'appui, notamment les centres techniques spécialisés, les bureaux d'études et consultants.

2.2.1 La direction générale de la restructuration industrielle

Cette direction est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers du fonds de promotion de la compétitivité industrielle. Elle définit les conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau. Elle assure le secrétariat technique du « comité national de la compétitivité industrielle » à qui elle soumet les dossiers présentés et instruits. Elle élabore le programme après concertation avec d'autres structures et organisations concernées. Elle établit un programme de communication et de sensibilisation, de promotion des plans de formation pour les spécialistes intervenant dans le programme de mise à niveau. Elle conçoit et formalise les procédures et le cadre réglementaire et élabore un tableau de mise à niveau.

2.2.2 Le comité national de la compétitivité

Ce comité a été institué par le décret exécutif n°2000-192 du 16 Juillet 2000, fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spécial n°302-102 intitulé « fonds de promotion de la compétitivité industrielle », sa mission est de :

- Fixer les conditions d'éligibilité aux aides ;
- Elaborer les procédures de présentation des dossiers des entreprises en vue de bénéficier des aides ;
- Déterminer la nature et le montant des aides à accorder ;
- Etablir la convention liant l'entreprise bénéficiaire au Ministère de l'industrie et de la restructuration ;
- Suivre et évaluer les performances des entreprises ayant bénéficié des aides.

Ce comité est présidé par le Ministre de l'industrie et de la restructuration, il est composé de représentants des différents Ministères et organisme, en l'occurrence :

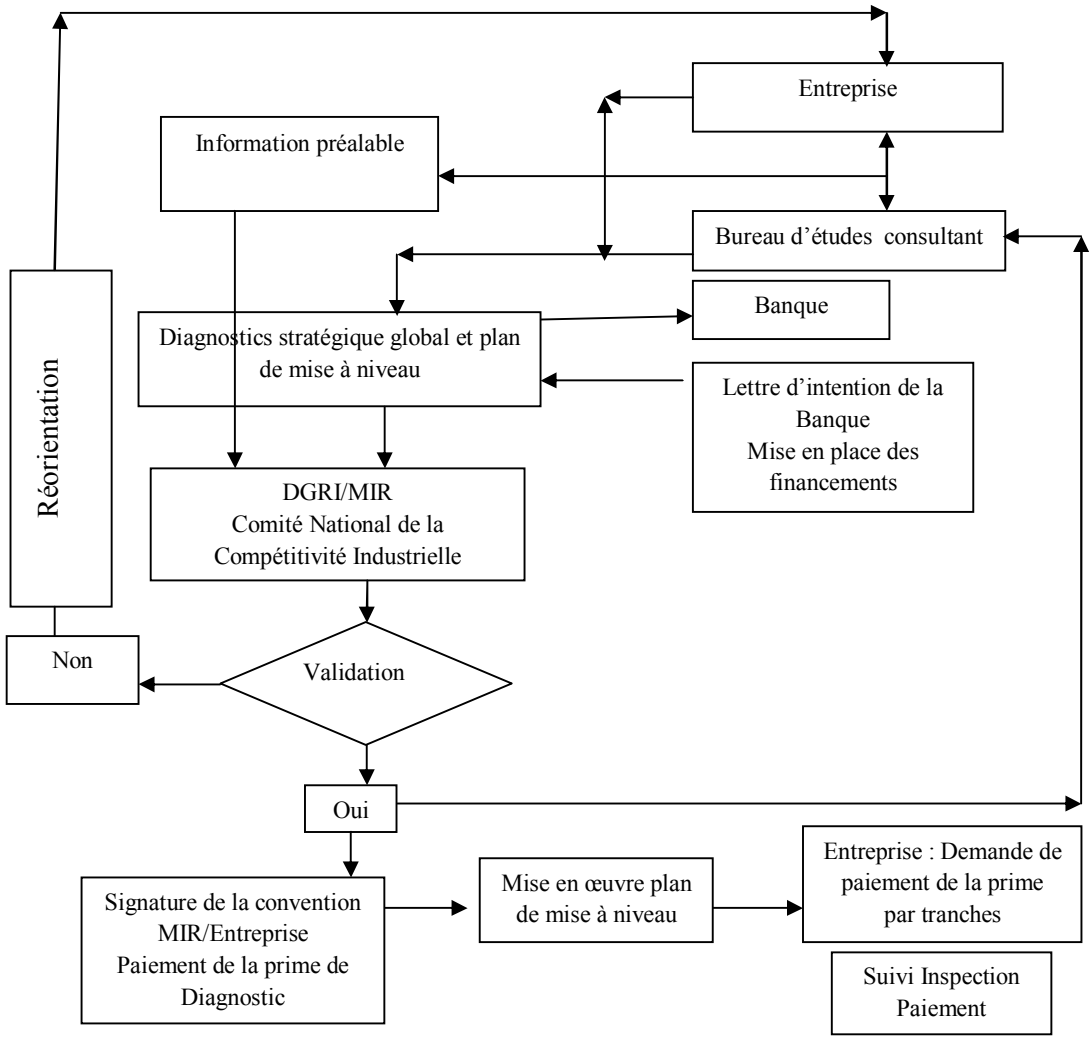
- Le Ministère des finances ;
- Le Ministère de la petite et moyenne entreprise et de la petite et moyenne industrie ;
- Le Ministère du commerce ;
- Le Ministère des affaires étrangères ;
- Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- La chambre algérienne du commerce et de l'industrie ;
- Un représentant du Ministre de l'industrie chargé de la participation et de la coordination des réformes.

2.2.3 Le fonds de promotion de la compétitivité industrielle

La loi de finance 2000 a retenu la création du fonds de promotion de la compétitivité industrielle afin d'accorder les aides financières aux entreprises, leur permettant de couvrir une partie des dépenses engagées par l'entreprise pour:

- Le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau ;
- Les investissements immatériels ;
- Les investissements matériels liés à l'amélioration de la compétitivité.
- Des opérations orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises, telles que la qualité, la normalisation, la métrologie, la propriété industrielle, la formation, la recherche et développement, l'information industrielle et commerciale etc.…;
- Les actions orientées vers la réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activité;
- Toutes les actions visant à développer la compétitivité industrielle.

Schéma N° 32: Schéma du dispositif de mise à niveau



Source : Ministère de l'industrie

2.2.4 Les autres fonds spéciaux liés à la mise à niveau de l'entreprise

En plus des différentes incitations comme la politique du crédit, la politique fiscale, les subventions, les garanties, l'Etat a mis en place des fonds lui permettant d'orienter sa politique industrielle tels que :

- le fonds de l'aménagement du territoire ;
- le fonds spécial de développement de la région du sud ;
- le fonds national pour l'environnement ;
- le fonds de régulation et de développement agricole pour les entreprises intervenant dans ce secteur ;
- le fonds national pour la maîtrise de l'énergie ;
- le fonds national pour la promotion et la formation professionnelle continue ;
- le fonds de promotion de l'apprentissage ;
- le fonds national pour la préservation de l'emploi ;
- le fonds pour la promotion des exportations ;
- le fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique.

L'objectif de la création de ces fonds est d'en faire bénéficier les entreprises candidates à la mise à niveau.

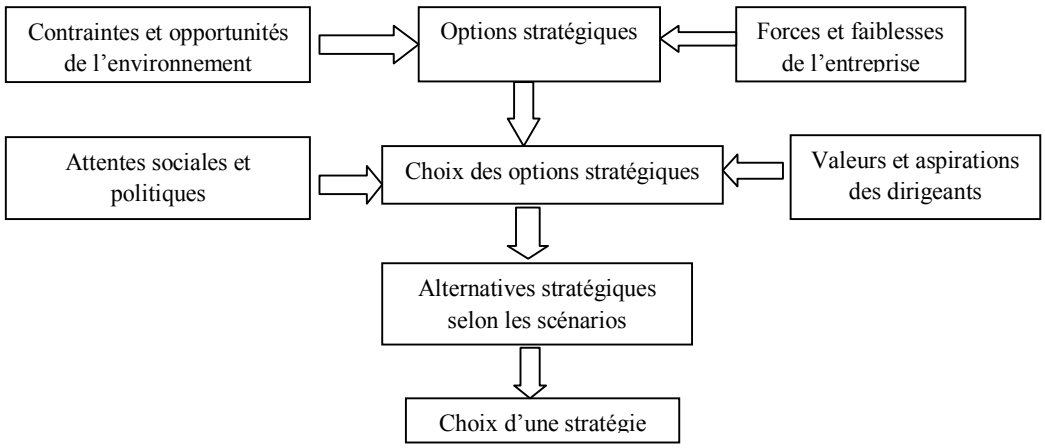
2.3 Diagnostic et élaboration du plan de mise à niveau

Le Ministère de l'industrie a mis en œuvre un programme pilote avec l'assistance du PNUD et de l'ONUDI dont la méthodologie a été l'appui pour la démarche et le contenu du diagnostic. Cette démarche consiste à établir :

- un diagnostic stratégique global relatif à toutes les fonctions de l'entreprise ;
- un positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence interne et externe dans l'hypothèse d'un démantèlement tarifaire (droit de douane 0% et /ou marché d'exportation) ;
- un test de viabilité financière de l'entreprise et de sa capacité financière à mobiliser les ressources nécessaires à la mise à niveau de l'entreprise.

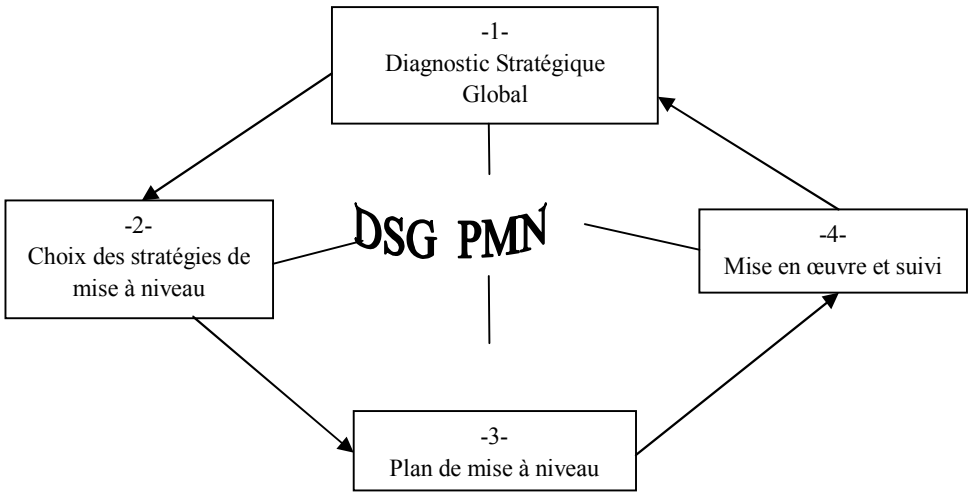
L'entreprise a le choix du bureau d'étude ou du consultant pour la réalisation du diagnostic. Les bureaux d'études ont la responsabilité de ne pas engager les entreprises ne répondant pas aux conditions d'éligibilité. L'entreprise retenue, pour bénéficier d'un accompagnement, établit un diagnostic stratégique et met en œuvre un plan de mise à niveau sur la base de ses choix stratégiques comme l'indiquent les schémas suivants :

Schéma N° 33 : Diagnostic stratégique global



Source : Ministère de l'industrie

Schéma N° 34 : Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau



Source : Ministère de l'industrie

2.3.1 Les procédures du diagnostic: Les procédures de mise à niveau passent par deux grandes étapes :

Première étape : L'entreprise choisi un bureau ou des consultants externes pour la réalisation d'un diagnostic stratégique global et d'un plan de mise à niveau de l'entreprise. Cette étude accompagne la demande d'aide financière au fonds de promotion de la compétitivité industrielle dans le cadre des règles d'éligibilité.

Deuxième étape : Après accord et validation par le comité national de la compétitivité industrielle, l'entreprise ouvre droit aux aides financières suivant ces alternatives suivantes :

- En une seule tranche dans la limite d'un délai de réalisation de deux ans ;

- En trois tranches, la dernière intervient à la fin de la mise en œuvre du plan d'action et peut dépasser deux ans après la notification de son acceptation ; sauf exception.

2.3.2 Les conditions d'éligibilité: Sont éligibles aux aides financières du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle (F.P.C.I), les entreprises :

- De droit Algérien, légalement constituées en Algérie et en activité depuis plus de trois ans, immatriculées au registre de commerce avec identifiant fiscal ;
- Du secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie ;
- Disposant d'un marché porteur avec un potentiel attesté par les résultats financiers ;
- Bancables, l'entreprise doit présenter à l'exercice n° 01 :
  * un actif net positif égal ou supérieur au capital social ;
  * un fonds de roulement positif ;
  * un résultat brut d'exploitation incorporé aux capitaux propres égal ou supérieur aux taux directeur de la banque d'Algérie.
- Employant à titre permanent trente salariés au minimum ;
- Soumettant une demande avec un diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau accompagné de l'accord de financement de sa banque.

2.3.3 Les éléments préalables

- **Informations préalables:** Le diagnostic stratégique doit être fait par des experts, l'entreprise choisi un bureau pour sa réalisation avec un plan de mise à niveau, en respectant les règles d'éligibilité. L'entreprise informe par courrier le ministère de l'industrie de sa décision de s'engager dans le programme de mise à niveau et transmet le nom du bureau d'étude ou les consultants choisis.
- **Soumission au comité :** Une fois, la viabilité financière et la fiabilité des informations comptables sont vérifiées par le secrétariat technique, le dossier est soumis au comité, accompagné de ses recommandations. Après délibération, le comité formule son avis.
- **La convention ministère de l'industrie / Entreprise :** La décision du comité sera notifiée à l'entreprise par le secrétariat technique qui soumettra une convention comportant les droits et les obligations des parties, que l'entreprise signe si son dossier est validé.

2.3.4 La mise en œuvre du plan de mise à niveau et le suivi : Afin de réaliser une compétitivité durable, des primes incitatives sont fournies aux entreprises, accompagnées d'une série d'actions pour soutenir la mise en place des stratégies définies dans le plan de mise à niveau. Ces primes sont attribuées comme suit :

- **Diagnostic stratégique global et plan de mise à nive**au : L'aide financière, pour l'étude du diagnostic et du plan de mise à niveau, est de 70% du coût, dans la limite de trois (03) millions de DA. L'entreprise est tenue d'établir le plan dans l'année qui suit le déblocage de l'aide, une fois le diagnostic est établi.

- **Plan de mise à niveau** : Le plan de mise à niveau peut être réalisé par tranches :

  * la première tranche est de 30% au minimum de l'investissement matériel et/ou 30% de l'investissement immatériel.

  * la deuxième tranche doit être au minimum de 60% de l'investissement matériel et/ou 60% de l'investissement immatériel.

  L'entreprise a le choix d'échelonner en trois, deux ou même en une seule tranche les aides financières qui sont de :

  * 50% des coûts pour les investissements immatériels ;

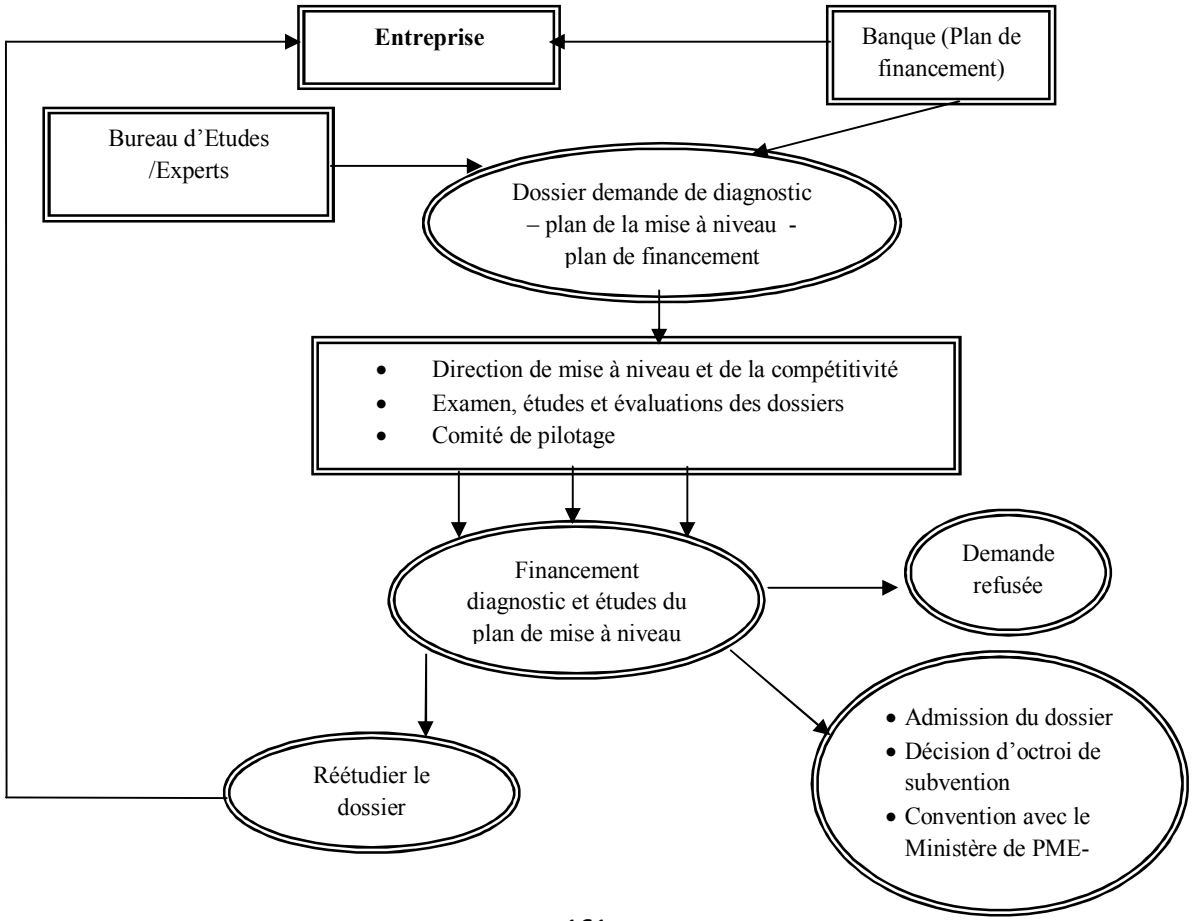
  * 15% pour les investissements matériels financés sur fonds propres ;

  * 10% sur les investissements matériels financés sur crédit.

- **Suivi et modalités d'octroi des aides financières:** Une fois la demande est validée par le comité, le secrétariat technique peut désigner une organisation pour vérifier tous les documents justificatifs et l'existence physique des investissements, après l'établissement du rapport, l'aide financière peut être débloquée.
- **Délai de réalisation:** Le délai pour la réalisation des investissements éligibles est de deux ans après la date de signature de la convention. A titre dérogatoire, une prorogation d'une année peut être accordée. Les aides financières octroyées par le fonds de promotion de la compétitivité industrielle ne sont pas exclusives des bénéfices d'autres dispositifs prévus pour le soutien aux entreprises.

  Le processus d'octroi des aides financières est résumé dans le schéma suivant :

Schéma N° 35 : Organigramme du processus d'octroi de l'aide à la MAN



Source : MIR

L'Etat a mis en place un dispositif de mise à niveau avec des programmes d'appui comprenant des actions liées au fonctionnement interne de l'entreprise, à son environnement institutionnel et à son espace géographique. Les objectifs visés sont l'accroissement de l'efficacité interne de la mise en œuvre du potentiel humain et matériel de l'entreprise et l'amélioration de la qualité de son cadre d'évolution externe.

2.4 Le mode de financement de la mise à niveau

Les réticences des banques commerciales algériennes à accorder des crédits d'investissement aux PME, plus particulièrement pour financer leur création, sont souvent dues à des considérations objectives comme la longueur des délais de réalisation des projets, des fonds propres insuffisants, des garanties insuffisantes, la non-maîtrise des coûts et le manque d'étude de marché ou des études peu fiables etc. Les banques sont aussi astreintes à des règles prudentielles très strictes, ce qui justifie leur appréhension. De nombreux contentieux et des procédures de récupération des créances très longues et complexes, ont rendu l'octroi des crédits aux PME périlleux. Mais, à l'instar des autres pays, en l'occurrence la Tunisie et le Maroc, la PME algérienne ne peut s'envisager sans une instrumentation financière appropriée.

C'est dans ce cadre que les pouvoirs publics ont mis en place un instrument de partage de risque à travers la création d'un fonds de garantie(FGAR) et ensuite une caisse de garantie des crédits d'investissement (CGCI-PME SPA) dont la mission principale est de propulser l'investissement dans le secteur des P.M.E.

2.4.1 Les services bancaires et financiers

Les services bancaires et financiers sont déterminants dans la réussite de programmes de mise à niveau. L'accès au financement sans difficulté, permet la réalisation des projets d'investissement et la dynamisation de l'économie. Au cours des dernières années, le système financier a connu des développements importants en termes de services bancaires et d'instruments de crédit.

L'Etat a mis en place des fonds et caisses de garantie, le fonds d'investissement, les taux bonifiés et les caisses d'économie, permettant la mobilisation des fonds et l'octroi des crédits à leurs adhérents. Mais cela reste insuffisant par rapport aux besoins exprimés par les entreprises. Le problème posé par les entreprises est souvent lié à la contrainte de la garantie réelle et la longueur des délais de traitement de dossiers qui bloquent leurs projets. Les facteurs à l'origine de ce disfonctionnement sont :

- Les banques évitent d'engager leurs fonds en prêtant aux petites et moyennes entreprises réputées à risque.
- L'absence d'une concurrence obligeant les banques à gérer le risque
- Le manque d'informations et d'outils d'analyse des projets présentés par les entreprises, ce qui les incite à préférer se surprotéger, qu'à prendre le risque. Les projets présentés ne sont généralement pas très convaincants pour les banques.
- Le système judiciaire algérien ne s'implique pas de façon efficiente dans les litiges commerciaux, d'où la faible protection des droits des créanciers, et pour se prémunir, les banques excluent toute entreprise jugée à risque même si elle dispose de garanties.

C'est ainsi que la situation du marché de crédit et paradoxale avec une demande de crédit non satisfaite malgré les institutions de garantie comme le FGAR et la CGCI qui participent à couvrir le risque lié au crédit.

2.4.2 Les fonds de garantie

L'absence de l'implication des banques dans le financement des investissements est liée à la contrainte imposée par les règles prudentielles qui consistent à limiter le risque sur les contreparties et préserver leurs fonds propres dont le ratio de solvabilité doit être égal à 80%. Les garanties, à elles seules, ne sont pas suffisantes, le projet à financer doit dégager du cash flow suffisant pour permettre le remboursement des crédits. Pour alléger le fardeau prudentiel et sauvegarder la solvabilité de la banque, les pouvoirs publics ont mis en place un fonds de garantie des risques (FGAR) pour la petite et moyenne entreprise, et ensuite ont créé la caisse de garantie des investissements dotée d'un capital de 30 milliards de dinars. Ces fonds participent à l'allègement du poids des garanties demandées aux PME. Mais la multiplication de ces fonds de garantie témoigne de l'absence d'une politique nationale de l'investissement qui exige un seul prescripteur pour permettre une coordination nationale. La contribution de fonds reste insuffisante et des efforts restent à faire en terme de garantie, facteur déterminant dans l'octroi du crédit et le financement des projets et par conséquent la création d'emplois, comme l'indique les tableaux suivants.

Tableau N°16 : Répartition des dossiers de garantie par secteur d'activité par le FGAR au 31/12/2009

Secteur d'activité	Nombre de projets	%	Montant de la garantie (DA)	%	Nombre d'emplois	%
Industrie	252	65	6 986 793 818	71	15626	70
BTPH	82	21	1 610 041 159	16	3978	18
Agriculture	3	1	58 844 600	1	254	1
Services	11	3	180 718 166	2	584	3
Transport	3	1	25 225 987	0	124	1
Santé	31	8	893 404 905	9	1666	1
Tourisme	3	1	116 953 000	1	172	1
TOTAL	385	100	9 871 981 635	100	22404	100

Source : FGAR

Tableau N°17 Bilan du fonds de garantie des crédits-PME (FGAR) au 31/12/2009 (Bilan des dossiers garantis)

Le tableau suivant représente les garanties cumulées par type de produits depuis la création du FGAR.

Type de garantie	FGAR	FGAR adossé à MEDA
Nombre de garanties accordées	247	138
Cout total des projets	25 232 703 968 DA	20 441 706 246 DA
Montant des crédits sollicités	13 939 946 347 DA	12 069 720 715 DA
Taux moyen de financement sollicité	55	59
Montant des garanties accordées	4 773 651 121 DA	5 098 330 515 DA
Taux moyen de garantie acc	34	42
Montant moyen de la garantie	19 326 523 DA	36 944 424 DA
Nombre d'emplois à créer	9 887	12 517
Investissement par emploi*	2 552 109 DA	1 633 115 DA
Crédit par emploi*	1 409 927 DA	964 266 DA
Garantie par emploi*	482 821 DA	407 312 DA

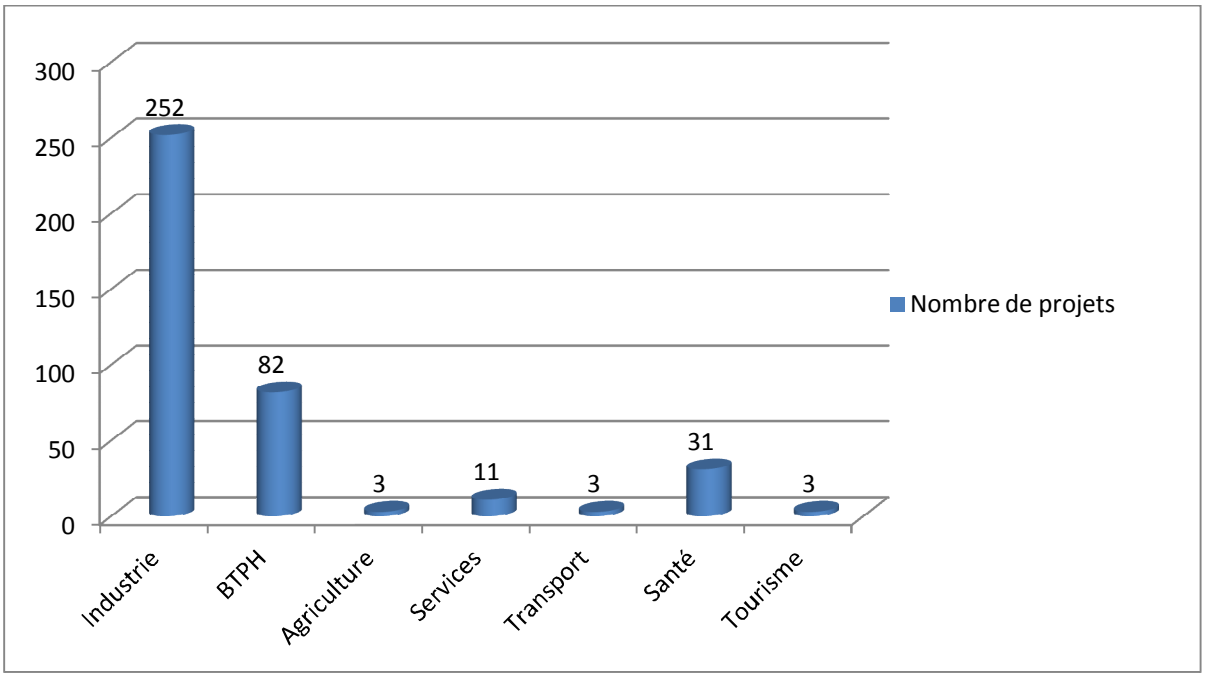
*Coût de la création d'un poste d'emploi

Source : FGAR

Depuis sa création jusqu'au 31/12/2009, le fonds de garanties des risques (FGAR) a accordé 385 garanties dont 138 adossées au programme MEDA pour un montant global qui avoisine 10 milliards de dinars, le taux moyen des garanties accordées est inferieur à 50% par rapport à celles demandées. Sachant les difficultés des entreprises à présenter les garanties exigées par les banques pour l'octroi des crédits, la contribution de cette institution reste très insuffisante dans l'allégement de la contrainte du poids des garanties imposées aux PME.

Par secteur d'activité, l'industrie est le secteur qui a le plus bénéficié des garanties, suivi du secteur du bâtiment (comme l'indique le graphe suivant), toutesfois, des efforts restent à consentir pour regeler les problèmes de financement des PME qui entravent la mise à niveau et empêchent l'amélioration de la compétitivité.

Graphe N° 01 : Nombre de projets par secteur d'activité



Source : Graphe établi à partir des données du FGAR

Le graphe précédent laisse apparaître que le secteur de l'industrie occupe la première place avec 252 projets, soit un taux de 65% du total qui est de l'ordre de 385 projets. Quant aux autres secteurs comme, l'agriculture et le tourisme, la mobilisation reste très limitée.

2.4.3 La caisse de garantie des crédits d'investissement (CGCI)

La caisse de garantie des crédits d'investissement des PME créée en 2004 est devenue fonctionnelle en fin 2005.

2.4.3.1 Le rôle de la CGCI

La CGCI permet aux banques et établissements financiers de se couvrir contre le risque de non-remboursement des crédits d'investissement qu'ils accordent aux petites et moyennes entreprises. La CGCI apporte aux établissements de crédits une sécurité réelle et garantit les entreprises dont les conditions d'emprunts sont peu favorables. Il est évident que, la sécurité des crédits d'investissements stimule et développe le volume d'affaires, vecteur de la croissance économique, entre les différents partenaires. La CGCI couvre les risques concernant:

- La création d'entreprise ;
- Le développement d'activité ;
- Le renouvellement d'équipements ;
- Le développement de biens et services et travaux ;
- Les crédits à l'investissement immobilier, mobilier, aménagement, etc..;
- Les crédits-bails mobiliers et immobiliers.

Le marché des capitaux en Algérie existe à l'état embryonnaire, mais il n'a pas vraiment de sens, quand il n'est pas dans un environnement concurrentiel qui permet la

confrontation de l'offre et de la demande. Nous constatons qu'un seul marché des crédits existe, à savoir , les banques qui assument, à elles seules, la fonction de financement avec toutes les contraintes et les insuffisances qui en découlent. Malgré la nouvelle régulation monétaire, la libéralisation financière et la mise en place d'un marché financier, l'économie de marché est toujours en gestation et l'intermédiation bancaire domine, malgré son coût élevé et son inefficacité dans l'allocation des ressources.

Il est important de savoir que les banques n'ont pas la vocation de faire ni de la promotion industrielle, ni à financer le haut du bilan, elles interviennent dans le financement de l'exploitation. Les projets d'investissement, comme les infrastructures, devraient recourir aux instruments financiers spécialisés tels que le marché financier, le marché monétaire, le marché des changes et le marché du crédit. Mais ce dernier reste inefficace malgré sa forte croissance durant la période allant de 2001 à 2007 avec un taux de 25%. Ce marché reste limité et ne représente que 12% du PIB en 2007 soit, le cinquième de la moyenne régionale (Maroc-Tunisie-Egypte) qui s'élève à plus de 60%. Cette difficulté d'accès au crédit a entravé le développement économique et fragilisé le processus de mise à niveau des entreprises.

2.4.3.2 Bilan des garanties accordées par la CGCI-PME

La répartition du portefeuille de garanties CGCI-PME par secteur d'activité arrêtée au 31/12/2009 se présente comme suit :

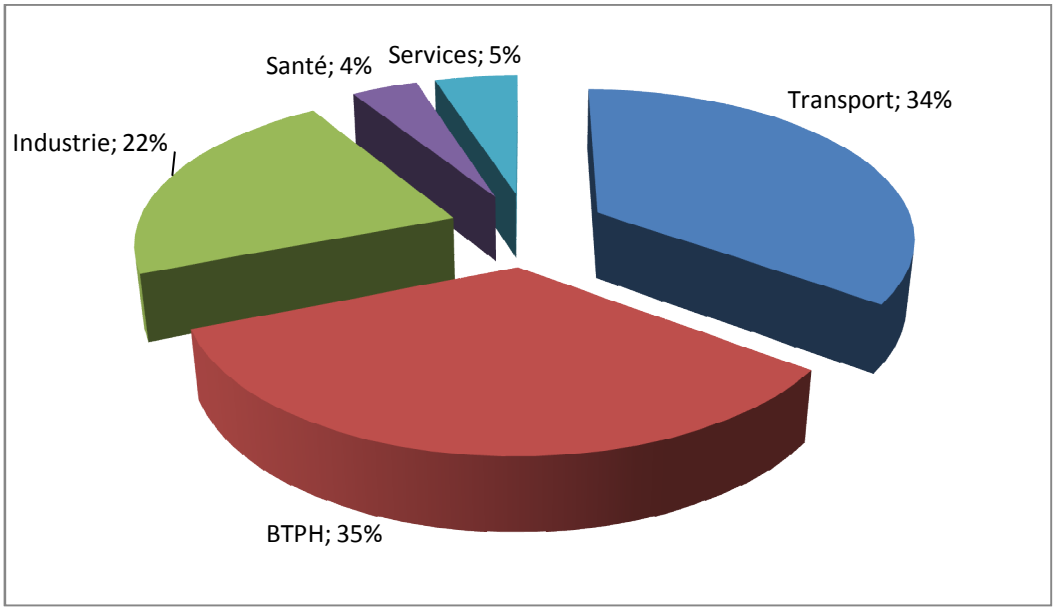
La CGCI-PME a délivré, à la date du 31/12/2009, 461 garanties financières aux établissements de crédit partenaires. En terme d'engagement, ces garanties représentent un montant de 5 732 millions de dinars et couvrent un total de crédits octroyés par les banques partenaires de 11 377 millions de dinars comme l'indiquent les tableaux correspondants ci après :

Tableau N°18 : Nombre de garanties par secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre de garanties octroyées	%
BTPH	163	35
Transport	156	34
Industrie	100	22
Santé	19	4
Services	23	5
TOTAL	461	100

Source : CGCI

Graphe N°02 : Répartition du nombre de garanties octroyées par secteur d'activité



Source : Graphe établi à partir des données du FGAR

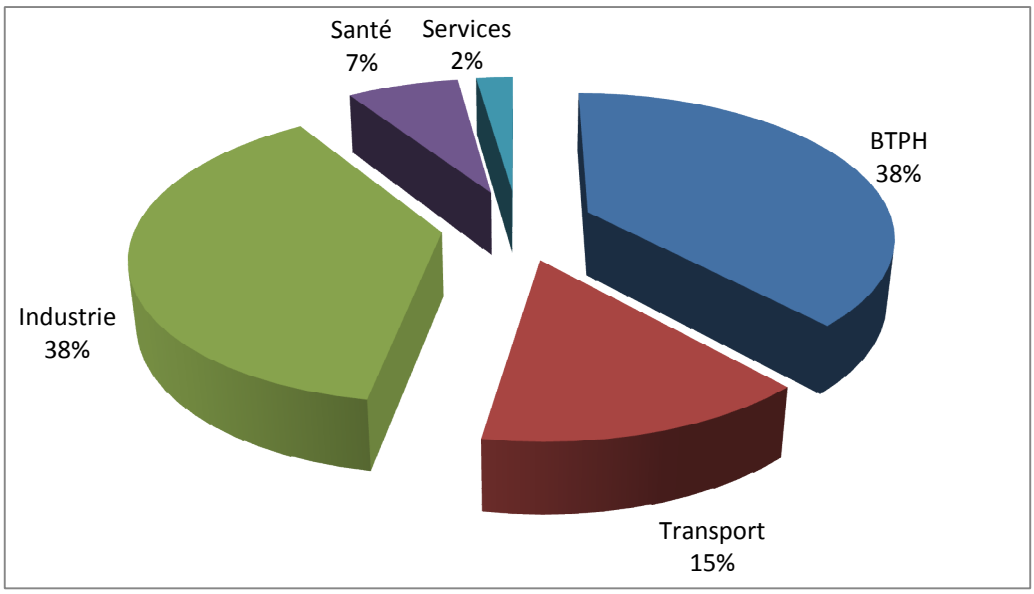
Tableau N°19 : Montant des crédits garantis par secteur d'activité par la CGCI au 31/12/2009

Secteur d'activité	Montant des crédits garantis (DA)
BTPH	4 338 352 121
Transport	1 655 379 716
Industrie	4 326 880 082
Santé	795 390 467
Services	260 870 000
TOTAL	11 376 872 386

Source : La CGCI

La caisse de garantie des crédits d'investissement, depuis sa création jusqu'au 31/12/2009, a contribué avec plus de 11 milliards de dinars de garanties accordées aux PME afin d'accéder aux crédits d'investissement. Comme pour le FGAR, les secteurs ayant le plus bénéficié restent le bâtiment et l'industrie. Mais la mobilisation demeure faible par rapport à la demande des PME dont la contrainte principale est la garantie des crédits. La répartition du montant des crédits garantis par secteur d'activité est présentée dans le graphe suivant :

Graphe N°03 : Répartition du montant des crédits garantis par secteur d'activité



Source : Graphe établi à partir des données du FGAR

L'industrie et le BTP sont les deux secteurs qui ont plus bénéficié des garanties de la CGCI, quant aux autres secteurs, sa contribution reste très limitée.

2.4.4 Le soutien de l'Etat au programme

Le fonds de mise à niveau des entreprises et des institutions a été crée pour prendre en charge les aides à l'investissement, l'accompagnement ainsi que les actions liées à l'environnement de l'entreprise. Pour la bonification du taux d'intérêt, un fonds de bonification du taux d'intérêt a été créé. L'Etat a créé, dans ce cadre, le fonds de la mise à niveau des entreprises et des institutions liées (FOMIL), un fonds de restructuration financière des entreprises privées et une bonification de 1% sans cumul avec d'autres aides. Quant aux investissements, non ou partiellement pris en charge par le programme, ils sont à la charge de l'entreprise qui doit recourir, soit à l'autofinancement, soit au crédit bancaire.

Pour faciliter l'accès au crédit, les entreprises doivent être accompagnées, par l'institution en charge du programme, dans l'élaboration de leurs projets d'investissement et dans leur démarche auprès des banques, avec la mise en place d'un guichet unique « Entreprise » et des conseillers financiers. Afin de permettre l'implication des banques dans le financement, l'environnement du système financier doit être amélioré en renforçant le système d'information de la banque d'Algérie et le système d'information économique et judiciaire, permettant ainsi la réduction du risque lié aux opérations de crédits.

La consolidation des systèmes d'information, la diversification des mécanismes de garantie et les instruments de financement, la mise en place de la centrale des bilans, l'opérationnalité des tribunaux commerciaux et le développement d'instance judiciaires d'arbitrage permettront la création d'un environnement financier qui protège les droits des créanciers et des emprunteurs, ce qui facilite l'implication et l'engagement des banques dans le financement des entreprises.

2.5 Evaluation du dispositif de mise à niveau

La consolidation du programme a été amorcée dès 2002 à la faveur d'une première dotation financière du fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle d'un milliard huit cent millions de dinars (1800MDA) dont 1500 MDA obtenus dans le cadre du plan national de soutien à la relance économique (2001-2004) et 989 MDA au titre du plan de soutien à la croissance économique (2005-2009).Les résultats du bilan de ce dispositif n' ont pas été à la hauteur, ni des attentes, ni des enjeux, comme le montre l'évaluation suivante .

2.5.1 Evaluation physique : Au 30 Juin 2010, le bilan cumulé établi depuis le lancement du programme en 2001 fait ressortir les données suivantes

Tableau N°20 : Bilan de la phase diagnostic au 30/06/2010

Demandes des entreprises	Total	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Observations
Reçues	492	253	239	
Traitées	491	254	237	01 en cours d'examen
Retenues	355	168	187	
Rejetées	136	86	50	Entreprises déstructurées ou relevant des secteurs non industriels

Source : Ministère de l'industrie

Il faut souligner que parmi les critères d'éligibilité fixés, ceux relatifs à la situation financière de l'entreprise, pourtant communs à la plupart des pays engagés dans le même processus, se sont révélés relativement contraignants pour les entreprises publiques en situation de déséquilibres financiers, ce qui les rend, par conséquent, inéligibles aux aides du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

Tableau N°21 : Plan de mise à niveau (PMN) au 30/06/2010

Situation des dossiers	Total	Entreprises publiques	Entreprises privées	Observations
Soumis	181	101	80	
Traités	180	101	79	175 retenus pour l'aide du FPCI, 5 rejetés
Entreprises bénéficiaires	175	97	78	151 au titre de la réalisation du PMN et 24 limités à l'étude de diagnostic

Source : Ministère de l'industrie

Le nombre assez réduit des dossiers soumis (181) par rapport aux demandes retenues s'expliquerait, en partie, par notamment, les délais de formalisation et de finalisation de ces dossiers par les entreprises et les retards observés dans le traitement des demandes de crédit auprès des banques.

Le montant global des investissements finalisés et des investissements en cours d'exécution s'élève à environ 9,44 milliards de DA, dont 7,82 milliards de DA correspondant aux actions matérielles (production, laboratoires) et 1,62 milliards de DA correspondant aux actions immatérielles (études, formations, logiciels…). Le taux de réalisation global par rapport au montant éligible (16,108 milliards de DA) est de 59%.

Ce montant se répartit comme suit selon la nature des actions réalisées :

Tableau 22 : Le taux de réalisation global par rapport au montant éligible au 30/06/2010

MDA

Actions de mise à niveau	**Montants**				
	Eligible (1)	Réalisé	En cours	Réalisé + en cours (2)	% (2)/(1)
Actions matérielles					
Production	12 989	5 832	1 210	7 042	54
Laboratoire	817	755	29	784	96
Total actions matérielles	**13 806**	**6587**	**1 239**	**7 826**	**57**
Actions immatérielles					
Assistance Assurance Qualité	676	345	146	491	72
Formation et management	462	152	61	213	46
Assistance technique	288	154	60	214	74
Etudes et marketing	426	327	106	433	102
Logiciel	447	213	53	266	59
Total actions immatérielles	**2 303**	**1 191**	**426**	**1 617**	**70**
TOTAL GENERAL	**16 109**	**7 778**	**1 665**	**9 443**	**59**

Source : Ministère de l'industrie

Il ressort de ce tableau qu'une part importante de l'investissement est consacrée au matériel de production qui est de 13.8 milliards de DA, sur un montant global éligible de 16.1 milliards de DA, ce qui représente un taux de 86%, alors que l'investissement immatériel est relativement faible par rapport aux investissements éligibles aux aides du fonds de promotion de la compétitivité industrielle, avec un montant de 2.30 milliards de DA et ne représente que 14% du montant global éligible. En termes d'actions, le nombre d'actions immatérielles est plus élevé par rapport aux actions matérielles. Sur 1169 actions immatérielles éligibles, 603 actions ont été finalisées où engagées, soit un taux de réalisation de 52%.

2.5.2 Evaluation financière

A la fin du mois de juin 2010, les engagements du fonds, au titre du financement du programme, se présentent comme suit :

- **Les recettes**: le montant de l'enveloppe financière allouée à la mise à niveau des entreprises est de 2989 millions de DA, dont :
  - ✓ Une première dotation de 1500 millions de DA obtenue au titre du plan de soutien à la relance économique (2001-2004);
  - ✓ Une deuxième dotation de 300 millions de DA au titre de l'année 2005;
  - ✓ Une troisième dotation de 689 millions de DA au titre de l'année 2006;
  - ✓ Une quatrième dotation de 500 millions de DA au titre de l'année 2010.
- **Les prévisions de dépenses**: les décisions d'octroi des aides du Fonds accordées aux entreprises retenues dans le dispositif totalisent un montant de 3215 millions de DA, dont :
  - ✓ 1 704 millions de DA au titre de 1 383 actions immatérielles;
  - ✓ 1 511 millions de DA au titre de 906 actions matérielles.

L'aide accordée au titre de la réalisation des plans de mise à niveau est, en moyenne, de l'ordre de 21 millions de DA par entreprise. Cette contribution représente 17% du montant total des investissements éligibles (matériels et immatériels) et 8% du montant total des investissements prévus par les entreprises.

Il faut noter que ce montant global est un montant plafond déterminé sur la base de taux préalablement arrêté par le comité national de la compétitivité industrielle, appliqué à une assiette de coûts proposée par l'entreprise sur la base de facture pro-forma ou de coûts estimatifs.

- **Les paiements** :

D'après le bilan du 31/06/2010, 140 entreprises ont bénéficié du programme pour un montant total de 1 229 millions de DA, soit 41% de l'enveloppe globale allouée au programme, dont :

- ✓ 173 millions de DA au titre des diagnostics ;
- ✓ 1 056 millions de DA au titre de l'exécution des plans de mise à niveau.

Il est à noter que les paiements se font sur la base de situations réelles décomptées sur la présentation de pièces justificatives. Ce taux pourrait être revu à la hausse si l'on tient compte des éléments ci-après qui ont fait que les réels qui déterminent le montant à payer à l'entreprise, soient inférieurs à ceux qui ont servi de base à la détermination du montant de l'aide accordée :

- ✓ Surélévation du coût des actions par la prise en compte des frais accessoires non pris en charge par le dispositif ;
- ✓ Achats promotionnels ou achats groupés ;
- ✓ Cessions interentreprises ;
- ✓ Actions immatérielles réalisées par des compétences internes à l'entreprise.

Par ailleurs, la procédure retenue par le comité national de promotion de la compétitivité industrielle (organe interministériel), pour l'octroi des aides du Fonds, a privilégié la notion de remboursement par rapport à celle de paiement.

Si les programmes de mise à niveau n'ont pas été à la hauteur des enjeux, c'est parce qu'ils ont été caractérisés par des insuffisances et des disfonctionnements.

2.5.3 Les insuffisances du dispositif de mise à niveau

La mise à niveau de l'économie, dans son ensemble, est un impératif pour la réalisation des objectifs. L'amélioration des facteurs structurels ainsi que le bon fonctionnement de l'environnement économique sont étroitement liés à la mise à niveau et à son efficacité. La mise à niveau devrait s'inscrire dans une logique économique permettant l'accélération de la croissance et la satisfaction des besoins de l'emploi. La réussite de son programme nécessite :

- L'unification et la coordination du programme ;
- Les critères d'éligibilité doivent êtres mieux ciblés en prenant en compte la politique sectorielle ;
- Le renforcement des incitations à l'investissement immatériel et matériel de productivité et de technologies nouvelles avec la prise en compte des spécificités de l'entreprise algérienne ;
- La simplification et l'assouplissement de l'architecture institutionnelle et l'allègement des procédures.

Si la mise à niveau n'a pas été suffisamment efficace, c'est parce que son dispositif manque de cohérence et de coordination, il est plutôt caractérisé par :

- **Les dysfonctionnements :** Parmi les disfonctionnement qui ont caractérisé le processus de mise à niveau, voici les principaux :

- La mise à niveau en Algérie n'a pas fait l'objet d'une politique établie. Les programmes et les initiatives entrepris ont été le fait de secteurs spécifiques et/ou d'organismes internationaux de coopération.
- L'absence de stratégie de mise à niveau : Les différents programmes engagés par différents organes et institutions ont débouché sur un manque de coordination et d'efficacité. La mise à niveau devrait être comprise comme une politique de relance de la croissance économique et s'inscrire comme axe principal de la stratégie de développement de l'appareil de production, comportant la promotion de l'investissement, le redéploiement du secteur public marchand, la privatisation et les actions de mise à niveau.
- La mise à niveau s'est inscrite dans une logique de projet de nature et de dimensions différentes, visant des objectifs limités à l'entreprise et à son environnement le plus immédiat, alors qu'elle devait s'inscrire dans un cadre stratégique d'ensemble de référence. Cela s'est traduit par l'émergence d'un dispositif éclaté et sans cohérence, en raison d'un manque de coordination, marqué par des chevauchements institutionnels, ce qui l'a éloignée du principal objectif, en l'occurrence, la compétitivité des entreprises et la croissance économique.
- L'éclatement du dispositif : Afin de remédier à l'éclatement du dispositif, l'article 93 de la loi 06-24 du 26/12/2006 (JORNAD N°85 du 27/12/2006 p3) portant loi de finance pour 2007 stipule que: « les conditions et critères de financement des actions de mise à niveau des petites et moyennes entreprises industrielles et leurs services

d'appui, sont déterminés dans un cadre d'une convention entre le ministère chargé de la petite et moyenne entreprise et le ministère chargé de l'industrie». Cette base légale permet une coordination de l'action de mise à niveau et la définition des tâches des différents organes. Le ministère de l'industrie devait prendre en charge la mise à niveau des entreprises industrielles employant 50 salariés et plus, ainsi que les entreprises de service à l'industrie qui emploient plus de 9 salariés, alors que le ministère de la PME et de l'artisanat se charge du reste. En retenant les critères de taille d'entreprise et de compétence sectorielle, le champ d'intervention est clairement défini pour chaque structure. En effet, la mise à niveau était confiée au ministère de l'industrie et de la restructuration, ordonnateur du compte d'affectation spécial N°302-102 intitulé «fonds de promotion de la compétitivité industrielle» créé par la loi de finance pour l'année 2000. Sa prise en charge a donné lieu, par décret exécutif N°03-136 du 24 Mars 2003 (JODARP N°22 du 30/03/2003 p19), à la création, au niveau de ce ministère, d'une direction de mise à niveau des entreprises chargée d'élaborer et proposer les programmes de mise à niveau des entreprises et d'en identifier les instruments de mise en œuvre. Dans le même temps, le ministère de la PME et de l'artisanat, s'appuyant sur l'article 18 de la loi 2001-18 du 12/12/2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, s'attribue la compétence de s'occuper de la mise à niveau des entreprises industrielles ayant un effectif de 50 salariés et moins.

- **Les clivages institutionnels**

Plusieurs institutions sont intervenues dans la gestion des dispositifs, ce qui a donné lieu à des clivages institutionnels. Le manque de coordination entre ces différentes institutions et organes gérant la mise à niveau des entreprises a débouché sur l'inefficacité. On trouve :

- l'ED-PME piloté par une unité de gestion dénommée Euro-Développement PME installée au niveau central et composée de 25 experts avec :

* Un comité de direction composé d'un représentant du ministère de la PME et de l'artisanat et d'un représentant de la délégation de la commission européenne ;

* Un comité de développement des PME, comprenant des représentants des associations patronales, des associations professionnelles, des chambres de commerce et d'industries et des bourses de sous-traitance ainsi que les représentants de chaque autorité de tutelle siégeant à titre d'observateurs ;

* Cinq antennes régionales composées chacune d'un expert et d'un assistant administratif.

- Le programme du ministère de l'industrie et de la restructuration piloté par le comité national de la compétitivité industrielle (CNCI) comprenant huit membres représentant les différents ministères et présidé par le ministère chargé de l'industrie. La mise en œuvre opérationnelle du dispositif est assurée par le secrétariat technique de la direction de la mise à niveau.

- La mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME, dit AND-PME est confiée à l'Agence Nationale de Développement des PME (AND-PME), qui est un établissement public à caractère administratif sous tutelle du ministère de la PME et de l'Artisanat, créée par le décret exécutif n°05-165 du 3 Mai 2005.

Cette agence comprend douze membres représentant divers ministères et le président du conseil national consultatif pour la promotion de la PME. Elle est dirigée par un directeur et dotée d'un conseil d'orientation et de surveillance présidé par le ministère chargé de la PME. Elle s'appuie sur quatre centres locaux de mise à niveau répartis sur le territoire national. Les aides sont suivies et contrôlées par les services centraux du ministère de la PME et de l'artisanat.

- L'Agence de coopération technique Algéro-Allemande Deutshe Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit (G.T.Z), gère le programme Algéro-Allemand « développement économique durable », qui vise l'épanouissement du potentiel entrepreneurial.

La gestion du dispositif de mise à niveau par plusieurs institutions a induit la multiplicité des programmes, des chevauchements de compétences et certaines tautologies :

- Le programme AND-PME censé compléter celui développé par le ministère de l'industrie, se trouve concurrent, en englobant toutes les entreprises PME et PMI et en traitant des domaines confiés à cette institution, comme la certification qualité, la normalisation, la métrologie et la propriété industrielle.

- La mise en place de la stratégie industrielle développée par le ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement (MIPI) vise la création des centres techniques industriels (CTI) et d'associations professionnelles pour la relance des capacités de gestion d'innovation, de ressources humaines et d'accès à l'information.

- Le ministère de la PME envisage aussi la création des centres techniques en développant une politique nationale encourageant les entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- l'ED-PME a la mission d'aider les chefs d'entreprises à adopter de bonnes pratiques de gestion et être informés sur les enjeux du marché. L'entreprise est tenue de mettre en place un système de contrôle de gestion, rénover les processus de production, installer le système de management de la qualité et développer le management de l'innovation.

Nous relevons l'implication des différentes institutions dans le programme de mise à niveau, sans toutefois réaliser des synergies. L'ED-PME, l'AND-PME et GTZ interviennent sur les mêmes politiques dont le but est de relever le niveau des capacités de gestion et d'organisation de l'entreprise afin de lui permettre d'être compétitive, ce qui exige le renforcement de leurs capacités immatérielles . Quant au programme du ministère de l'industrie, il inclut lui aussi le renforcement des capacités managériales et encourage les investissements de modernisation de l'outil de production.

Ces différentes institutions ont mis en œuvre différents programmes dont l'approche doctrinale est de même nature et le même objectif, à savoir la mise à niveau des entreprises. Mais il manque un cadre stratégique de référence, permettant la

coordination entre différents organes et programmes. Cette multiplicité a débouché sur des résultats peu probants et peu efficaces. La multitude d'actions, d'incitations, d'objectifs, de procédures et d'organes a mis les entreprises dans des difficultés à s'engager et à adhérer complètement à ce processus de mise à niveau.

- **La négligence des critères économiques**

Les différents dispositifs de mise à niveau n'ont pas eu un cadre stratégique de référence déterminant les critères d'identification et de choix des entreprises à traiter, les critères de choix sont plus techniques (la taille de l'entreprise) qu'économiques.

- Le programme ONUDI a retenu une population de 48 entreprises algériennes dont 40 PME privées choisies parmi les branches de l'agro- alimentaire, de la pharmacie, du textile, du cuir, de la chaussure et des matériaux de construction.
- Le programme du ministère de l'industrie cible le secteur industriel dans son ensemble en engageant des entreprises publiques et privées qui emploient plus de 20 salariés dans le secteur productif et des entreprises relevant du secteur de services liés à l'industrie, employant 10 salariés au moins et ayant trois années d'exercice avec des résultats financiers performants et un marché porteur.
- Le programme euro-développement PME vise les entreprises privées relevant du secteur manufacturier dont le nombre de salariés est de 20 permanents et des entreprises de services liées à l'industrie mais avec une moindre mesure par apport aux premières.
- Le programme Algéro-Allemand « développement économique durable » qui a comme objectif l'amélioration de la compétitivité des PME algériennes dont l'effectif est de moins de 20 salariés.
- Le programme AND-PME vise toutes les PME publiques et privées de production de biens et/ou services sans distinction de statut juridique et de secteur d'activités employant 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas deux milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars, avec deux exercices et sans difficultés financières. Ce programme est ambitieux, mais les moyens qui sont mis en œuvre restent insuffisants.

Les critères essentiels de choix devraient se baser sur la capacité de l'entreprise à pouvoir améliorer sa compétitivité et à réaliser les objectifs d'intégration de l'économie nationale dans le marché mondial et non sur la taille de l'entreprise. Les entreprises éligibles devraient être productives pour pouvoir contribuer à l'entraînement d'autres activités. Les différents programmes se sont limités à des actions sur l'entreprise sans toutes fois agir sur les aspects de son environnement, ce qui est impératif pour la réalisation des objectifs de la politique économique globale. C'est ainsi que les programmes de mise à niveau manquent de coordination et de cohérence.
Cette multiplicité d'institutions et d'agences a débouché sur des objectifs non réalisés. Sur le plan méthodologique, le programme le mieux organisé est celui d'ED PME, parce qu'il dispose d'experts, de moyens rapides à mobiliser et son approche est la dynamique objective du marché, mais ses résultats restent, toutes fois, peu probants.

- **La négligence des critères de restructuration financière**

Les différents programmes de mise à niveau ont comme objectif de redynamiser les entreprises, or ces dernières souffrent d'un manque de capitaux permanents et d'un fonds de roulement. Cette situation nécessitant une restructuration financière n'a pas été prise en compte dans aucun dispositif, alors que la situation financière est un élément de référence pour toute relance économique. Mais dans tous les programmes, l'éligibilité de l'entreprise est directement liée à une situation financière saine de l'entreprise, de ce fait le programme ED-PME n'a touché que peu d'entreprises. Des milliers d'autres entreprises sont exclues des programmes de mise à niveau parce qu'elles ne répondent pas aux conditions exigées par les dispositifs, à savoir, la bonne santé financière et le potentiel économique. Ces entreprises auraient pu surpasser le cap de la difficulté financière, en les aidant à reconstituer leur trésorerie et en leur octroyant des crédits leurs permettant de développer leur potentiel économique.

- **Le manque de coordination et la non cohérence du dispositif**

La mise en œuvre des dispositifs s'est faite d'une manière dispersée en raison de la multiplicité des programmes, des cibles, des domaines d'actions et des instruments de mise en œuvre, d'où la difficulté d'évaluation d'impact de ces programmes. Le comité national chargé de l'évaluation des performances des entreprises ayant bénéficié des aides du fonds de promotion de la compétitivité industrielle, se limite à dénombrer des entreprises et des actions dont elles ont bénéficié. Cette dispersion dans la mise en œuvre et le manque d'évaluation a engendré des déperditions des ressources et d'énergie, des gaspillages et l'inefficience.

- **L'inadaptabilité au contexte économique**

Théoriquement, le cadre doctrinal de l'ensemble des programmes est basé sur un axiome principal, à savoir :

La meilleure allocation des ressources est assurée par le marché. La dynamique de ce dernier conduit les entrepreneurs à opérer des choix d'investissements et des choix économiques qui ne sont qu'une résultante.

Mais la mise en place de l'accord d'association avec la nouvelle structure tarifaire et la nécessité d'accéder à l'OMC a accéléré l'ouverture de l'économie, ce qui a mis l'entreprise algérienne dans un contexte concurrentiel et des conditions de compétition auxquelles elle ne s'est pas suffisamment préparée.

Etre compétitive c'est être d'abord productive, mais la productivité de l'entreprise est tributaire de la productivité totale des facteurs, ce qui implique la transformation du système économique et la mise à niveau de son l'environnement permettant ainsi une croissance économique globale.

La mise à niveau ne peut être un instrument de développement que si elle est intégrée dans la stratégie globale de croissance en tenant compte du contexte économique national. Or, le programme européen Euro-Développement PME (ED PME) consiste à apporter aux entreprises algériennes une aide pour pouvoir résister à la concurrence à laquelle elles sont soumises du fait de l'ouverture et du démantèlement tarifaire. Théoriquement, l'accord d'association, à travers ses programmes MEDA, comptait

ériger les pays méditerranéens en partenariat et non en simples marchés à leurs productions, mais le constat est autre, en réalité, les échanges ne sont pas rééquilibrés, ils sont toujours en faveur des entreprises européennes mieux structurées et plus armées.

La dynamique du marché ne peut constituer à elle seule une approche de développement. La stratégie industrielle doit se baser sur un certain volontarisme et une grande détermination à propulser l'entreprise, principal levier de croissance.
Les expériences du Portugal et de la Tunisie ont démontré que leur réussite est due à l'intervention de l'Etat d'une manière prononcée en allant au-delà du simple renforcement des capacités de gestion de l'entreprise. L'investissement massif en technologie a été considéré comme un élément déterminant dans la mise à niveau de leurs entreprises. L'approche marocaine a, par contre, limité le rôle de l'Etat à la correction des imperfections du marché supposées être à l'origine de la faible compétitivité des entreprises, ce qui a d'ailleurs débouché sur des résultats peu satisfaisants.

En Algérie, la politique de mise à niveau devient une simple réaction aux défis d'ouverture et de libéralisation. Ainsi, le programme du ministère de l'industrie visait à préserver le tissu industriel de la concurrence étrangère déséquilibrée, résultat de l'accord d'association et du démantèlement tarifaire. Le programme national de mise à niveau de la PME (AND-PME) s'est inscrit dans la même optique et cette approche de « préservation » n'aide pas la relance de la croissance économique et l'intégration de l'économie nationale. Les programmes de mise à niveau se sont limités à des projets techniques de renforcement des capacités de l'entreprise à résister à la concurrence et non comme approche visant la croissance de l'ensemble de l'économie et la satisfaction de la demande sociale. L'entreprise devrait être prise dans son ensemble et son environnement domestique doit jouer un rôle stimulateur afin de la rendre compétitive et lui permettre d'atteindre le niveau de ses concurrents étrangers.

A l'heure actuelle, les actions de mise à niveau prévues n'ont pas fait l'objet d'une exécution à la hauteur des besoins à l'exception de la réhabilitation des zones industrielles et certaines actions concernant la certification qualité d'un petit nombre d'entreprises. Quant au reste, qu'il s'agisse de la normalisation, de la promotion de la qualité, de la propriété industrielle ou de l'accréditation, le ministère de l'industrie a beaucoup d'efforts à consentir pour réaliser les objectifs assignés, en l'occurrence la compétitivité des entreprises et la croissance économique.

- **Une absence de participation des acteurs concernés**

Le programme de mise à niveau a été mis en œuvre par des instances administratives et des organes publics agissant dans les limites de leurs domaines de responsabilité au même titre que leurs autres attributions. Or, la réalisation de ces programmes nécessite l'intervention convergente de tous les acteurs concernés. La présence administrative excessive dans toutes les procédures de mise à niveau, lourdes et contraignantes, empêche les entreprises d'accéder facilement aux aides, ce qui rend leur adhésion au processus peu favorable.

- **L'inadaptabilité du dispositif aux besoins et à la réalité du tissu d'entreprises**

L'ensemble des programmes de mise à niveau privilégie les investissements immatériels à l'exception du programme du ministère de l'industrie. Ce dernier prévoit une contribution de l'Etat ne dépassant pas 10% avec un plafond de 20 millions de dinars, pour financer seulement les dépenses matérielles liées aux équipements de production et à la qualité des emballages des produits. Ces aides sont destinées aux investissements ayant un effet sur l'amélioration de la compétitivité.
Les plans de mise à niveau sont exclus des avantages fiscaux prévus au titre de promotion des investissements, notamment pour le renouvellement d'équipements touchés par l'obsolescence technologique, alors que c'est un élément de mise à niveau extrêmement important pour la compétitivité de l'entreprise.

Si les programmes de mise à niveau au Portugal et certains pays de l'Est ont opté pour l'investissement immatériels, c'est parce que leurs entreprises étaient déjà équipées en nouvelles technologies, ce qui leur manquait se situe au niveau immatériel pour être au même niveau que celui des entreprises performantes des pays de l'Europe de l'Ouest. Donc, ce contexte diffère de celui de l'Algérie, dont l'obsolescence technologique de l'appareil de production est largement constatée. D'ailleurs, la majorité des entreprises sont plus intéressées par l'appui financier pour l'acquisition de certaines technologies pour relancer la production, que par l'investissement immatériel, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N° 23 : Etat de satisfaction des besoins exprimés par 122 entreprises

En MDA

Désignation	Total	Invest.Matériels	%	Invest.Immatériels	%
Besoins exprimés	35 365	31 780	90	3 485	9,85
Demande déclarée éligible	15750	12 546	79,65	3 203	20,33
Aides accordées	2 721	1 386	50,94	1 335	49,06

Source : Ministère de l'industrie

Nous constatons que 90% des besoins exprimés par les entreprises sont des investissements matériels afin de renforcer, en premier lieu, leur outil de production et passer ensuite à l'investissement immatériel, ce qui paraît assez logique. Mais les différents programmes mis en œuvre ont plus favorisé l'investissement immatériel, comme cela s'est fait au Portugal lors de la mise à niveau de ses entreprises, mais le contexte diffère, car les entreprises portugaises avaient un outil de production assez performant, seules les capacités managériales manquaient. Contrairement à l'Algérie, La Tunisie, dans son programme de mise à niveau, a consacré, sur la période 1996-2005, 86% à l'investissement matériel et 14% à l'investissement immatériel permettant ainsi à l'entreprise tunisienne d'acquérir de nouvelles technologies.

- **L'insuffisance du financement**

La réussite du projet de mise à niveau des entreprises est liée aux financements. Le plan de mise à niveau est élaboré à partir d'un diagnostic global établi par l'entreprise et financé en partie par un fonds mis en place par l'Etat (FPCI, FNMAN-PME) et par des aides octroyées par les instances internationales: UE (ED-PME, MEDA I et II) et GIZ (projet de développement durable), le reste doit être assuré par des crédits et l'autofinancement. Sachant que les entreprises concernées par ce dispositif sont généralement en difficultés financières et n'ont pas de garanties pour pouvoir accéder aux crédits. Les aides de l'Etat restent relativement insuffisantes pour financer l'ensemble des actions destinées à améliorer la compétitivité des entreprises. Le programme du ministère de l'industrie, pour la période 2001-2006, n'a pu réunir que 2 489 MDA pour financer 1 000 entreprises industrielles alors que, pour 122 entreprises ayant présenté un plan de mise à niveau, leurs besoins s'élèvent à 35 365 MDA, soit 14 fois le montant de l'aide prévue.

Le programme ED PME a eu la contribution de l'UE à raison de 59.1 millions d'euros, alors que les subventions publiques ne représentent que 3,4 millions d'euros soit 5,23% du total, le reste est couvert par les entreprises, soit 2, 5 millions d'euros. Ce programme ne comporte pas d'aides aux investissements matériels à l'exception d'une faible contribution aux matériels informatiques et les fournitures de logiciels. Avec ces faibles contributions de l'Etat, ces entreprises n'ont pas accès aux autres aides accordées telles que l'aide relative à l'appui à l'exportation, la lutte contre la pollution et autres.

La mise à niveau est impérative dans la stratégie de redéploiement de la fonction de production du secteur public et de la relance de la production du secteur privé. Elle apporte un soutien considérable à la stratégie de diversification et des exportations hors hydrocarbures. Les principes, les règles et les procédures doivent être cohérents et faire ainsi l'objet d'un programme unifié et confié à une institution pour la coordination des actions en associant les entreprises et les partenaires concernés.
Pour que la mise à niveau soit adaptée à la réalité économique et institutionnelle de l'Algérie, son programme doit être mis en œuvre en tenant compte des spécificités du tissu industriel national, en associant l'ensemble des parties prenantes au programme et en tenant compte des différentes politiques économiques sectorielles et des schémas d'aménagement du territoire.

C'est ainsi que les pouvoirs publics ont voulu corriger les désajustements et les disfonctionnements des différents dispositifs de mise à niveau en mettant en place un autre projet de stratégie et de politique de mise à niveau des entreprises algériennes pour les cinq années à venir 2010-2014.

SECTION 3. Le processus de la nouvelle politique de mise à niveau 2010/2014

Le processus de mise à niveau, avec toutes les aides consenties, n'a visé que l'amélioration de certains volets du système de gestion de l'entreprise. D'autres volets jugés importants dans la compétitivité, comme la rentabilité des facteurs de production et le développement de son potentiel d'innovation, n'ont pas été ciblés.
Les programmes de mise à niveau ont rarement eu comme impératif l'efficience de l'environnement de l'entreprise, la dynamisation de l'environnement d'appui et la convergence des politiques macro-économiques. Les programmes de mise à niveau n'ont pas été harmonieux dans les procédures et les démarches administratives afin de bénéficier davantage d'aides et d'être plus efficaces.
Plusieurs institutions avec divers programmes dont les logiques diffèrent et des moyens inappropriés, sont intervenues dans la mise à niveau, ce qui a rendu le dispositif difficilement adaptable à la situation des entreprises.

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel, leur mise à niveau devrait porter sur des actions permettant de répondre aux exigences universelles d'efficacité. Or, les actions engagées dans les programmes précédents n'ont pas permis aux entreprises algériennes de bénéficier des nouvelles technologies ou des dernières innovations pour leur permettre d'améliorer leur compétitivité et de résister à la concurrence des produits étrangers sur leur marché domestique.
Pour que la mise à niveau soit efficace, les programmes devraient être unifiés et les procédures assouplies avec la mise en place d'un référentiel national qui définit les normes d'efficacité et les actions à mener pour mettre à niveau l'ensemble de l'économie par des politiques macro-économiques conséquentes, avec un schéma de financement adapté. C'est ce que l'Etat va essayer, une fois de plus, de mettre en œuvre dans le cadre de la nouvelle politique de mise à niveau pour la période de 2010 – 2014.

3.1 Le cadre doctrinal, les objectifs et les critères d'éligibilité

3.1.1 Le cadre doctrinal

L'objectif de la politique de mise à niveau est la relance de l'appareil de production, ce qui nécessite l'intervention de l'Etat pour financer les actions à mener et réaliser les objectifs prédéfinis avec les partenaires économiques. L'Etat devient, par conséquent, un partenaire actif. La nouvelle politique de mise à niveau, en tenant compte des mécanismes du marché, s'inscrit dans un programme national dont les objectifs et les moyens sont définis par le gouvernement et l'assistance étrangère se fera dans ce cadre.
La dynamique économique et mondiale impose aux entreprises le renforcement de la productivité globale des facteurs de production. La mise à niveau ne peut plus concerner qu'un segment d'entreprises jugées en croissance mais l'ensemble de l'économie, en mettant en place une stratégie de croissance durable. Elle ne peut pas, non plus, se limiter à certains aspects internes de l'entreprise, sachant que tous les éléments sont interagissants, mais elle doit toucher aussi toutes les structures du cadre de fonctionnement de l'économie nationale. La mise à niveau ne peut être appréhendée

sous une dimension micro-économique seulement mais elle doit intégrer les conditions structurelles de fonctionnement de l'économie (niveau macro-économique).

3.1.2 Les objectifs de la nouvelle politique de mise à niveau

Le diagnostic du secteur privé à révélé que son industrie ne constitue que 5,3% de la valeur ajoutée (en 2006) et la grande partie de son activité est commerciale. La taille de ses entreprises reste petite, 90% emploient moins de 10 salariés et seul 3% d'entres elles comptent plus de 50 salariés. Les entreprises privées sont généralement familiales, avec un faible taux d'encadrement, une absence d'investissement en recherche et développement et un climat d'affaire faiblement attractif. Elles ne peuvent constituer un moteur de développent. Cette situation a des répercussions sur la compétitivité de ces entreprises, en termes de prix, de qualité, de management …etc.
La production de ces entreprises, ne répondant pas aux normes de conformité imposées, n'est destinée qu'au marché local. Elles restent marginalisées du processus d'intégration des marchés extérieurs et ne peuvent ainsi bénéficier des accords de libre échange et des opportunités créées dans ce cadre.

L'objectif stratégique, que le programme de mise à niveau se fixe, est de lever les contraintes dominantes auxquelles ces entreprises sont confrontées. L'instauration des politiques d'incitation et de soutien permettent l'amélioration de l'organisation de l'entreprise, l'utilisation des nouvelles technologies, la diversification de ses produits, la qualification du facteur humain et son adaptabilité, l'encouragement du partenariat, la sous-traitance internationale et l'exportation. Sans ces mesures, l'entreprise algérienne ne pourra pas s'adapter aux nouveaux contextes liés à l'ouverture des marchés.

3.1.3 Les critères d'éligibilité

Une critériologie d'éligibilité est mise en place afin d'unifier le cadre institutionnel. Toutes les entreprises algériennes des secteurs de l'industrie, de l'énergie, du bâtiment, des travaux publics et hydrauliques, de la pêche, du tourisme, d'hôtellerie, des services et des transports ayant au moins deux années d'existence et employant plus de 10 salariés sont éligibles. Le secteur de l'agriculture fait l'objet d'un programme spécifique .Les secteurs financiers, les services collectifs, le commerce et les activités immobilières et de location sont exclus.
Pour émarger au programme de mise à niveau, l'entreprise doit avoir un potentiel de croissance avérée en termes de marché intérieur, d'exportation ou de contribution à l'intégration interindustrielle. Les entreprises doivent répondre aux critères d'équilibre financier, pour celles qui présentent des difficultés financières conjoncturelles, le programme prévoit un traitement financier afin de les rendre bancables. Quant aux entreprises publiques, elles font l'objet d'un traitement spécifique dans le cadre du programme de redéploiement du secteur public marchand (création de sociétés économiques de développement et de sociétés de promotion d'investissement), de privatisation et d'ouverture au partenariat fondé sur l'apport de technologies, des méthodes d'organisation modernes, des procédures de gestion efficientes, de marchés extérieurs et d'apports en investissements.

3.2 Le dispositif d'incitation et le mode de financement

3.2.1 Le dispositif d'incitation

L'objectif principal de l'Etat est la réalisation d'une politique de croissance globale de l'économie et sa diversification. Afin de le réaliser, il a mis en place un programme d'incitation en procédant à des avances remboursables (subventions -prêts sans intérêts) ou non remboursables (subventions), ainsi que des bonifications du taux d'intérêt sur les crédits bancaires. Dans cette perspective, l'Etat renforce le soutien aux investissements immatériels et aux investissements matériels porteurs de technologie, en réalisant une cohérence entre les incitations du dispositif de mise à niveau et celles prévues par le code des investissements.

3.2.1.1 Les diagnostics

Les diagnostics sont pris en charge par les fonds des études de diagnostic à hauteur de 80% avec un plafond de l'aide fixé à 2,5 millions de dinars pour l'étude de diagnostic global et un million de dinars pour l'étude ou le diagnostic fonctionnel. Le programme prend en charge le pré-diagnostic et la totalité des charges de l'expert comptable relatives au montage du dossier et à l'accompagnement de l'entreprise éligible. Ce dispositif, relativement allégé, peut aider l'entreprise à identifier ses forces et ses faiblesses, même si elle n'adhère pas en définitif, au programme.

Le programme prend en charge de nouveaux outils tels que :

- Le pré-diagnostic qui consiste à identifier les principales forces et faiblesses de l'entreprise et son potentiel de développement.
- L'étude allégée : Le diagnostic peut être remplacé, lorsque la taille de l'entreprise le permet, par une étude allégée qui reprend la situation générale de l'entreprise et les actions à entreprendre.
- Le diagnostic fonctionnel : Il peut être axé sur une ou plusieurs fonctions de l'entreprise, telles que la fonction d'exportation, la fonction TIC, le système qualité, les ressources humaines,…etc. Ce diagnostic est nécessaire quand la mise à niveau n'est pas globale mais porte sur une action précise

3.2.1.2 Les investissements

- Les investissements immatériels

Le programme de mise à niveau du ministère de l'industrie inclut les investissements matériels et immatériels mais les entreprises privilégient beaucoup plus les investissements matériels. Pour les inciter à encourager les investissements immatériels, le programme prend en charge, sous forme d'avances non remboursables (subventions), 80% des investissements immatériels approuvés et réalisés, comme l'assistance technique, la formation, l'acquisition des logiciels, la mise en place des systèmes d'information et de gestion, la mise en place d'un système qualité et tout autre investissement qui améliore la compétitivité de l'entreprise.

- Les investissements matériels

Le programme prévoit des incitations aux investissements matériels permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et la croissance économique globale. Il retient :

- ✓ Le maintien des incitations prévues par le programme du ministère de l'industrie, le fonds de mise à niveau subventionne 10 à 15% des investissements matériels de production liés directement à la mise à niveau.
- ✓ Les investissements à caractère prioritaire : sont considérés prioritaires tous les investissements s'inscrivant dans la perspective de l'exportation, la sous-traitance, le plan national de développement ou dans l'intégration économique.
- ✓ Les investissements technologiques : Le programme encourage les entreprises à utiliser les T.I.C, à investir dans la recherche et développement, le transfert de nouvelles technologies et le contrôle qualité.

Les entreprises s'inscrivant dans des projets d'acquisition d'équipements de soutien à l'innovation, au contrôle de la qualité ou des équipements de soutien à l'utilisation des TIC, bénéficient d'avance de 40% de l'investissement approuvé avec un plafond de 15 millions de DA avec une bonification du taux d'intérêt.

Tableau N° 24: La matrice d'incitation des investissements matériels (2010/2014)

	Entreprise et/ou banque	Fonds de M.A.N	Fonds spécial de bonification	Plafond de l'aide
Investissements matériels liés à la M.A.N	85% à 90%	10% à 15%		
Investissements matériels à caractère prioritaire	85%	15%	Bonification du taux d'intérêt	
Investissements technologiques	60%	40%	Bonification du taux d'intérêt	15 millions DA

Source : Ministère de l'industrie

3.2.1.3 Les restructurations financières

Pour les entreprises ayant un potentiel économique avéré mais qui sont en difficultés financières conjoncturelles, le programme procède à la réhabilitation de leur bilan en rééchelonnant leurs dettes et en leur octroyant des crédits à taux bonifiés afin de rétablir leurs équilibres. Pour ces aides spécifiques, il y a eu la création d'un fonds de restructuration financière dont la principale source de financement est le trésor public.

3.2.1.4 Le renforcement de l'encadrement et leur accompagnement dans la réalisation des plans de mise à niveau

L'accompagnement de l'Etat à la réalisation des plans de mise à niveau se situe à deux niveaux :

- Pour permettre la réalisation du plan de mise à niveau, l'entreprise peut recruter, en fonction de ses besoins, des cadres spécialisés. Le programme prend en charge

pendant une période maximale de deux ans, 80% du salaire de deux cadres au maximum, dans la limite de cinq cents mille dinars par cadre et par an.

- Pour aider l'entreprise à conduire la réalisation de son plan de manière optimale, une action de coaching est prise en charge pour une durée de huit mois qui peut être répartie sur toute la durée du plan.

3.2.1.5 Le cumul des avantages

Les avantages prévus par l'ordonnance 01-03 du 20 Août 2001, peuvent être cumulés avec ceux prévus par le dispositif d'investissement, à condition qu'ils ne soient pas de même nature. L'entreprise peut donc obtenir la franchise de la TVA et éventuellement l'exonération des droits de douane pour la phase de réalisation et l'exonération d'IBS et de TAP pour une durée de trois ans pour la phase d'exploitation. Toutefois, lorsque l'entreprise bénéficie des primes (subventions), ces dernières ne doivent excéder 30 % du montant de l'investissement.

3.2.2 Le mode de financement de la mise à niveau (2010/2014)

La réussite de la mise à niveau est conditionnée par l'accès aux services bancaires et financiers. La souplesse et la modernisation du système bancaire reste un impératif pour l'accompagnement du programme de mise à niveau des entreprises.
Des développements ont été enregistrés ces dernières années, tels que la mise en place de fonds et caisses de garantie, l'institution de fonds d'investissement ou l'octroi de crédits à taux bonifié. Un cadre législatif a été mis en place afin de régir le capital risque ainsi que la création des caisses, dites d'économie, mobilisant des fonds et octroyant des crédits à ses adhérents. Malgré ces efforts, le système bancaire reste caractérisé par une bureaucratie qui entrave la réalisation des projets. Le délai de traitement des dossiers, jugés trop long par les entreprises et le niveau élevé de garantie bloquent et pénalisent sévèrement la réalisation et l'expansion des projets. La source de dysfonctionnement du système financier réside dans :

3.2.2.1 La faible prise de risque par les banques

- Les banques ne facilitent pas les prêts aux PME réputées à risque et qui ne maîtrisent pas les instruments d'une gestion efficiente.
- L'insuffisance de capacités à analyser les projets présentés par les entreprises et leur rentabilité.
- Une faible protection des droits des créanciers.

Pour éviter tout litige avec un système judiciaire peu efficient, les banques préfèrent se prémunir en exigeant de fortes garanties, ce qui évidemment empêche les entreprises, même à fort potentiel, d'accéder aux crédits.
L'Etat a mis en place des institutions telles que le FGAR et la CGCI pour couvrir les risques liés aux crédits d'investissement, mais leur participation reste limitée. Jusqu'au 31/12/2009, seulement 846 garanties ont été accordées par ces institutions pour les montants respectifs de prés de dix milliards de dinars et de 5732 millions de DA.

Pour la CAGEX qui garantit les exportations, son intervention reste aussi limitée. En 2007, les crédits accordés au secteur privé ne représentaient que 12% du PIB alors que ceux du Maroc, Tunisie, Egypte représentent plus de 60%.
L'efficacité du programme de mise à niveau peut être entravée et réduite en raison des difficultés d'accès au marché financier.

3.2.2.2 La mise en œuvre du plan de financement

La structure du plan de financement du programme de la mise à niveau pour 2010/2014, (voir annexe n° 1), porte sur :

- Les dépenses éligibles au programme sont appuyées par des avances non remboursables, des avances remboursables et des bonifications d'intérêts sur les prêts bancaires.
- Les dépenses liées à la mise à niveau des institutions et les structures chargées de la mise en œuvre du programme tels que les laboratoires de contrôle de conformité, les infrastructures de la qualité, les centres techniques industriels,…etc.
- Les dépenses d'équipements liées à la mise à niveau figurant dans le plan de développement suite au diagnostic. Un fonds de mise à niveau des entreprises et des institutions liées à la mise à niveau a été mis en place pour prendre en charge les aides accordées, l'accompagnement, l'appui direct et les actions liées à l'environnement de l'entreprise. Pour la bonification, le fonds de bonification du taux d'intérêt a été mis en place (compte spécial 302-062). C'est dans ce cadre qu'il y a eu :
- La création d'un compte d'affectation spécial (fonds de mise à niveau des entreprises et des institutions liées FOMIL).
- La création d'un compte d'affectation spécial (fonds de restructuration financière des entreprises privées)

Pour les dépenses non éligibles ou éligibles et partiellement prises en charge par le programme, elles peuvent être financées que par un autofinancement ou des crédits. Dans ce cas, l'Etat accompagne l'entreprise par l'institution en charge du programme de mise à niveau, dans l'élaboration de leurs projets d'investissement et dans leur démarche auprès des banques et des institutions financières. Un guichet unique « Entreprise » est mis en place au sein des banques pour renforcer les services de conseils financiers aux entreprises.

Malgré tous ces dispositifs, les banques commerciales ne peuvent répondre seules aux besoins de financement des entreprises. Il est donc nécessaire de promouvoir de nouveaux établissements financiers et de nouveaux instruments de financement plus appropriés tels que le crédit bail, la création de société de capital-risque alliant le capital public à des capitaux nationaux ou étrangers et mettre en place la centrale des bilans qui constitue la principale source d'information sur le crédit.
Pour qu'il soit efficace, le système financier doit être soutenu par un système d'information opérationnel et un système judiciaire efficient pour le règlement des litiges le cas échéant ; Ce qui permettra un engagement plus actif des banques dans le financement des entreprises.

3.3 L'architecture institutionnelle et la gestion du programme

3.3.1 L'architecture institutionnelle

Pour que la mise à niveau réussisse, l'Etat doit laisser place à un partenariat public/privé tout en restant actif dans la définition du programme, la mise en œuvre, les incitations à l'investissement et l'accompagnement.

Les expériences des pays qui ont réussi, tels que le Portugal et la Tunisie, ont révélé l'implication importante des acteurs privés dans le pilotage (11 représentants du secteur privé contre 7 du secteur public). A cet effet, il est proposé de mettre en place un comité d'orientation de mise à niveau qui propose la politique du gouvernement et élabore des programmes de mise à niveau spécifiques à certains secteurs en collaboration avec les ministères concernés. Ce comité pourrait suivre et évaluer les programmes et les ajuster en cas de nécessité. Ce comité d'orientation sera composé de l'ensemble des acteurs de la mise à niveau, en l'occurrence les représentants de l'Etat, des banques, de la chambre de commerce, des organisations syndicales et professionnelles, des organisations patronales et des experts comptables. Ce comité remplacera le comité national de la compétitivité industrielle caractérisée par les lourdeurs administratives.

3.3.2 La mise en place d'une délégation à la mise à niveau

Cette institution doit être chargée de la mise en œuvre du programme et travailler en dehors de l'administration centrale qui lui a transféré le pouvoir tout en demandant des comptes. Des délégations régionales peuvent être créées selon les concentrations d'entreprises, elles peuvent être organisées sous forme d'établissement public industriel et commercial avec un pouvoir de décision.

- **Une organisation modulaire de la délégation**

Les unités de gestion et de programmation sont organisées en cellules spécialisés comme suit :

- Une cellule TIC et innovation ;
- Une cellule Base de données des technologies ;
- Une cellule de financement ;
- Une cellule qualité, certification et accréditation ;
- Une cellule de promotion des exportations ;
- Une cellule de restructuration financière ;
- Une cellule de développement des ressources humaines ;
- Une cellule de communication.

Cette organisation modulaire permettra une gestion plus efficace et une forte adhésion des entreprises.

- **Une commission de recours**

Les entreprises ont un droit de recours contre les décisions de ces institutions.

3.3.3 Les procédures de mise en œuvre

Le premier dispositif présentait des lourdeurs administratives notamment dans le déblocage des aides. Le ministère de l'industrie a essayé d'assouplir les procédures qui restent souvent rigides. Le réaménagement du dispositif a permis un paiement direct de l'avance au bureau d'études chargé du diagnostic. Il a permis aussi le déblocage de 30% des aides accordées pour couvrir les actions retenues par le Conseil National de la Compétitivité Industrielle (CNCI) dès la signature de la convention. Malgré ces aménagements, les entreprises sont contraintes à préfinancer sur fonds propres une grande partie des dépenses liées aux actions de mise à niveau, avant d'entamer les procédures contraignantes et lourdes de remboursement.

3.3.3.1 Le transfert de gestion du programme à la délégation

La souplesse des procédures peut s'étendre au mode d'exécution des dépenses et d'administration des aides. La délégation nationale peut gérer le compte d'affectation spécial et son premier responsable à la qualité d'ordonnateur principal, ce qui permet le rapprochement des bénéficiaires du dispositif.

3.3.3.2 Un rôle plus actif au commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes peut avoir une responsabilité entière pour remplir le rôle précédemment confié à des administrations et à des services centraux, au lieu de limiter son rôle à certifier le dernier bilan. Ce qui a conduit à la suppression de la première étape du processus de mise à niveau (éligibilité) et du dossier à fournir par l'entreprise. Le commissaire aux comptes peut vérifier tous les documents et établir une attestation d'éligibilité et la délégation peut aussi signer la convention de prestation avec le bureau d'études chargé du diagnostic et lui libérer les avances.

3.3.3.3 Une nouvelle chronologie des opérations

Pour placer la banque en situation de confiance, la phase liée à l'établissement de l'attestation de financement est différée, jusqu'à ce que l'entreprise obtienne la décision d'aide à la réalisation des actions inscrites dans son plan de mise à niveau, plutôt que d'avoir à décider sur la base d'une aide possible avec des délais indéfinis. Un tel correctif soustrait la banque de son positionnement de filtre à l'entrée du processus de mise à niveau pour la rapprocher plus de son rôle de partenaire de l'entreprise. L'allègement des différentes procédures facilitent les demandes requises pour l'adhésion au processus de mise à niveau.

3.3.4 Le suivi et l'évaluation du programme

Les pays ayant eu une expérience dans la mise à niveau, tels que le Portugal et la Tunisie ont toujours fait le suivi et l'évaluation de leurs programmes, ce qui leur a permis de procéder à d'autres plans à base de l'état d'avancement des réalisations des premiers programmes et de leur impact sur l'économie.

Le comité central de la compétitivité est chargé du suivi et de l'évaluation des performances des entreprises ayant bénéficié d'aides dans un rapport semestriel.

La direction de la mise à niveau des entreprises a la tâche d'évaluer l'application des programmes de mise à niveau et de proposer des adaptations éventuelles. Quant au ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement (MIPI), il prend en charge la mise en place des procédures de suivi et d'évaluation du dispositif avec l'approbation du comité d'orientation.

- **Le suivi au niveau de l'entreprise concerne**
  - L'évolution de la productivité de l'entreprise ;
  - L'évolution de la maîtrise des coûts ;
  - L'évolution de la qualité ;
  - Le lancement des nouvelles activités;
  - L'évolution de la réintégration des entreprises du secteur informel dans le circuit formel ;
  - L'évolution du chiffre d'affaires à l'exportation et à la substitution aux importations.
- **Au niveau de l'expertise et du conseil**

  Le suivi concerne le renforcement et le développement des bureaux d'études et de l'expertise locale qui doit être en mesure d'élargir son offre.
- **Au niveau de l'environnement de l'entreprise**
  - Mise en place d'un observatoire sur l'évolution du climat et du coût des affaires;
  - Suivi de l'évolution des capacités des structures d'appui et des institutions liées à l'entreprise.
- **Au niveau macro-économique**
  - Evolution et le suivi du taux d'investissement privé ;
  - Evolution de la production sectorielle et des taux d'utilisation des capacités ;
  - Contribution du programme à l'évolution des taux d'encadrement ;
  - Développement des exportations ;
  - Développement des partenariats.

3.4 Les grands axes de la nouvelles politique de mise à niveau (2010/2014)

La nouvelle politique de mise à niveau concerne l'entreprise et son environnement, elle est axée sur le développement des capacités de gestion et d'organisation ainsi que l'innovation afin d'améliorer la compétitivité des entreprises.

3.4.1 Les actions au niveau de l'entreprise

Le processus de restructuration mené, il y a près de deux décennies, a plus concerné les ajustements quantitatifs que les ajustements fonctionnels, managériaux et organisationnels qui sont impératifs à toute entreprise pour se maintenir et se développer. Aujourd'hui, l'entreprise doit se repositionner dans le sens de l'émergence des pôles d'excellence, ce qui implique des actions à plusieurs niveaux telles que :

3.4.1.1 Les capacités de gestion et d'organisation

Si l'entreprise veut conquérir des marchés et développer ses parts, elle est tenue de corriger sa gestion et son système d'organisation qui semblent archaïques. La

désarticulation des fonctions de l'entreprise, à savoir, la production, les ventes, les stocks et les finances, doit être corrigée par le management permettant ainsi l'optimisation de ces différentes fonctions :

- **Sur le plan organisationnel** : Une bonne organisation permet la cohérence et la circulation de l'information nécessaire pour toute décision rationnelle et optimale. L'environnement interne de l'entreprise doit être réorganisé de manière à réguler et impliquer le facteur humain pour qu'il soit efficace en transformant les comportements et les mentalités des ouvriers en général, et des gestionnaires en particulier et en instaurant une culture de l'entreprise basée sur la compétition. Cela se traduit par l'optimisation des tâches en mettant en place des bureaux de méthodes. D'ailleurs, le programme de mise à niveau soutient essentiellement les investissements immatériels pour améliorer la gestion et l'organisation de l'entreprise.
- **Sur le plan de la production**: Le programme prévoit d'instaurer une ingénierie de production qui consiste à planifier, développer, contrôler toutes les activités et mettre en place une comptabilité analytique et une gestion des stocks rigoureuse.
- **Sur le plan des achats et ventes**: Il convient de mettre en place une stratégie de marketing, avoir une banque de données avec codification des fournisseurs et des clients et améliorer l'intelligence technologique.
- **Sur le plan d'information** : Mettre en place des systèmes d'information basés sur les nouvelles technologies d'information et de communication permettant la circulation de l'information mais aussi une coordination entre différentes fonctions.
- **Sur le plan de la gestion des ressources humaines** : Toute réussite de l'entreprise repose sur l'implication de son facteur humain dont la motivation et la détermination passent par la gestion de sa carrière, sa formation, son implication …etc.
- **Sur le plan de la gestion financière** : L'entreprise doit être apte à gérer sa comptabilité, sa trésorerie, son budget et prendre des décisions en conséquence.
- **Sur le plan managérial**: Cette fonction est relativement récente dans les entreprises, le programme de mise à niveau la soutient particulièrement par la formation des managers et leur motivation, facteur principal pour le développement et la pérennisation de l'entreprise. Les entreprises algériennes sont tenues de reconsidérer le management en le centrant sur les aptitudes des preneurs de décisions et la maîtrise des nouvelles méthodes managériales.

L'entreprise doit être capable de réagir plus vite, c'est-à-dire, dans un court terme et agir à moyen et long terme. La mise à niveau leur permet d'adapter des pratiques innovantes dans leur management, ce qui n'est pas facile, sachant que, durant des décennies, les entreprises ont évolué avec pratiques de gestion propres à un environnement bureaucratique, contraignant voire opaque.

3.4.1.2 L'innovation

Parmi les principaux facteurs qui ont contribué à l'accélération de la mondialisation, la course à l'innovation technologique qui induit des investissements énormes en matière de recherche et développement afin de devancer les concurrents ou rester dans la course. L'innovation reste la plus grande préoccupation des entreprises

recherchant des avantages compétitifs pour survivre dans un environnement incertain et une concurrence généralisée, voire déloyale.
L'entreprise peut innover pour améliorer son potentiel existant ou créer de nouvelles techniques portant sur ses produits, ses procédés, ses services et ses modes organisationnels ou commerciaux, ce qui lui permettra de développer sa perception des opportunités offertes par le marché et ainsi améliorer son processus d'appropriation technologique et sa compétitivité.

L'objectif du programme de mise à niveau concernant l'innovation est d'aider l'entreprise à développer sa propre capacité d'absorption des technologies et d'innovation et mettre un terme à l'importation des systèmes complets (clés en main) qui ne constituent pas un transfert réel des technologies. Les actions de ce programme sont engagées dans le sens :

- d'un soutien à l'acquisition des technologies nouvelles adaptées et susceptibles d'améliorer la productivité de l'entreprise.
- d'une aide au processus d'adaptation des technologies importées aux besoins de l'entreprise.
- d'un soutien au développement et à l'intégration dans l'entreprise des technologies de l'information et de la communication (T.I.C) et au développement des services d'information et d'intelligence économique.
- d'un appui pour l'acquisition de brevets, la création de laboratoires de recherche et développement et des réductions de taxes sur tout matériel, logiciel et documentation, destiné à l'acquisition et à la maîtrise technologique.
- d'un appui à la formation dans les nouvelles filières technologiques et à l'incitation au partenariat entreprises-universités et centre de recherche nationaux et étrangers.
- d'un appui au financement de tout projet de recherche lié à l'activité de l'entreprise, de produits, de marchés, etc.
- d'un soutien au développement, au financement et à la commercialisation des prototypes lancés par l'entreprise.

Aujourd'hui, dans une économie mondialisée, les avantages concurrentiels ne se limitent pas à la réduction des coûts et à la différentiation mais ils se traduisent par la maîtrise technologique, l'innovation rapide et l'efficience organisationnelle.

3.4.2 Les actions de mise à niveau liées à l'environnement de l'entreprise

Le développement de l'innovation et d'une économie de la connaissance implique la mise en place de réseaux et d'interactions entre les entreprises, les laboratoires de recherches et les pouvoirs publics. L'émergence des projets innovants se traduit par la synergie de compétence et du savoir faire des différents acteurs. Cette généralisation exige une réorganisation et un aménagement de l'environnement externe de l'entreprise, en créant des zones intégrées de développement industriel suivant un schéma directeur de déploiement spatial de l'industrie. La proximité géographique des entreprises des centres de recherches et développement, des parcs scientifiques et la

disponibilité d'infrastructures, facilitent le transfert des connaissances et des technologies vers ces entreprises. La collaboration et la coopération entre entreprises peuvent constituer un levier organisationnel central pour l'acquisition d'un avantage compétitif spécifique au secteur, en matière d'innovation.

Le dispositif prévoit la création des centres techniques industriels sectoriels (un seul CTI existe sur le territoire national) dotés de programmes de transfert de technologie. Ces centres favorisent les relations entre les centres de recherche et d'innovation étrangers et l'entreprise. Le programme prévoit aussi, le renforcement du centre d'étude et de service technologique de l'industrie des matériaux (CETIM) et la réhabilitation et le redéploiement du centre national des textiles et des cuirs (CNTC), ainsi que la mise en place de six centres techniques industriels dans :

- Le secteur des industries agroalimentaires ;
- Le secteur de l'électricité électronique ;
- Le secteur de la mécanique ;
- Le secteur de packaging (conditionnement et emballage).

Dans le cadre des accords d'association avec l'union européenne, les relations entre le centre technique industriel algérien et le réseau européen des centres de relais d'innovation (CRI) ont été institutionnalisées, permettant ainsi la médiation technologique au niveau international, en favorisant le transfert technologique au profit des entreprises nationales.

▪ **Sur le plan national** : Les pouvoirs publics devraient orienter, inciter et stimuler la recherche et développement en les subventionnant. Sans cette action de prise en charge de certaines dépenses importantes, voire colossales, l'entreprise ne pourra pas s'engager dans ce créneau de recherche, ce qui tardera sa maîtrise technologique et par conséquent son intégration à l'économie mondiale basée essentiellement sur l'innovation. Le programme de mise à niveau prévoit de réglementer et d'appuyer la recherche et développement en procédant à plusieurs actions sur différents plans.

▪ **Sur le plan réglementaire et financier** : le programme de mise à niveau prévoit les actions suivantes :

- La promulgation d'une loi sur l'innovation ;
- La création d'un fonds national d'aide et de soutien à l'innovation ;
- L'exonération fiscale et parafiscale, pour toute entreprise de moins de 10 ans (jeune entreprise) qui consacre plus de 10% de ses dépenses à la recherche et développement, ce qui se traduit par l'institution du statut de la jeune entreprise innovante.

▪ **Sur le plan infrastructure scientifique et technologique** : Le programme prévoit la mise en place des conditions d'émergence de pôles de compétitivité dans des zones intégrées de développement industriel (ZIDI). Les entreprises faisant partie de ces pôles seront exemptes de charges fiscales et bénéficieront des aides financières. Ce

programme prévoit aussi la réalisation de plates formes technologiques des activités de recherche industrielle.

- **Sur le plan institutionnel** : L'effort et le coût de l'innovation sont importants, il est impératif de protéger la propriété industrielle en valorisant le rôle de l'INAPI.

Le programme prévoit de rendre opérationnel les institutions de capital risque et les fonds de garantie afin d'appuyer l'activité de recherche et développement.

- **Sur le plan des marchés** : Parmi les actions de mise à niveau, on envisage l'organisation d'un marché des innovations industrielles en collaboration avec les organisations professionnelles et les entreprises pour pouvoir mettre en relation les porteurs de projets et les investisseurs. La vulgarisation des innovations, des dépôts de brevets d'invention et des achats de licence, nécessite la mise en place d'un tableau de bord de l'innovation, permettant ainsi la promotion des inventions, la généralisation de l'innovation et l'accès aux données, à travers un système d'intelligence économique.

3.4.3 Les actions de mise à niveau liées aux systèmes d'information (SI) et aux technologies de l'information et de la communication (T.I.C.).

3.4.3.1 La mise à niveau des systèmes d'information

L'information a toujours été considérée comme arme stratégique. Au niveau opérationnel, elle permet d'optimiser les décisions de gestion courante et au niveau stratégique, elle permet de suivre l'évolution des marchés, des technologies, des produits, des innovations,…etc. Avec la mondialisation, l'entreprise est contrainte d'avoir une information fiable et actualisée, lui permettant ainsi de prendre des décisions appropriées et dans les meilleurs délais. Avoir une information, au moment opportun, permet à l'entreprise d'agir et de réagir. L'information est un facteur essentiel dans la compétitivité et par conséquent, elle exige une mise en place d'une politique publique active débouchant sur des dispositifs de veille et d'alerte.

Au niveau de l'entreprise, le programme de mise à niveau des systèmes d'information engage des actions suivantes :

- La normalisation de l'information ;
- La construction de banque de données ;
- La constitution de centres de documentation ;
- La formation des managers à la prise de décision ;
- L'appel à l'expertise ;
- L'acquisition d'instruments et logiciels de prise de décision.

En plus de ces actions, le programme prévoit des aides financières aux grandes entreprises afin de se doter d'une unité de veille technologique et l'observation permanente des marchés. Pour les petites entreprises, cette mise à niveau se fera au niveau sectoriel par le ministère chargé de la promotion de l'investissement. Ce dernier établit une carte sectorielle, identifiant les besoins et les opportunités de chaque secteur économique et appuyer, en conséquence, les projets jugés rentables. Des instituts nationaux, chargés de l'intelligence économique et de la veille technologique, auront la

charge de cerner le sens des évolutions technologiques, managériales, législatives et financières ainsi que leurs enjeux au niveau de l'entreprise.

L'intégration des T.I.C, l'accroissement de la productivité et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise nécessitent le renforcement du tissu industriel par l'utilisation croisée des différentes technologies industrielles avec les T.I.C. Les dépenses d'investissement en T.I.C devraient être de l'ordre de 4 milliards de dollars par an[1]. Cette dépense se situe à un niveau, cinq fois inférieur à la norme. En 2013, La banque mondiale classe l'Algérie, à la 131ème place, sur 144 pays, dans l'indice T.I.C qui constitue la base de l'économie du savoir.

Le programme d'appui au renforcement de l'utilisation des T.I.C nécessite un changement d'organisation de l'entreprise, tant dans les structures que dans les compétences, ce qui nécessite les actions suivantes :

- Un soutien à la formation dans l'utilisation des TIC ;
- Une aide à l'acquisition des hardwares (stations) et de softwares concernés dans le cadre du programme d'appui à l'investissement technologique ;
- L'organisation des séminaires thématiques par des organismes spécialisés (CETIC, CCI, associations d'entreprises,…) afin de sensibiliser les opérateurs et faciliter l'émergence des réseaux d'information entre les entreprises et les centres de recherche.

Pour coordonner toutes les opérations du programme, une unité de gestion du programme T.I.C devrait être mise en œuvre.

3.4.3.2 Les actions d'accompagnement au niveau de l'environnement

Si l'environnement de l'entreprise n'est pas amélioré, le développement de capacité des T.I.C, au niveau des entreprises, reste inefficace. Les actions d'appui à l'environnement sont :

- Adopter une réglementation régissant l'économie numérique afin d'instaurer un climat de confiance. L'élaboration d'un cadre cyber législatif permet la préservation des données et la protection des réseaux d'information, en adoptant le cadre juridique et réglementaire aux documents électroniques et en définissant le cadre juridique et réglementaire régissant les logiciels.
- Rendre le CETIC comme centre d'offre des TIC et conducteur de la politique nationale d'intégration des TIC dans l'entreprise.
- Mettre en place un observatoire sur les TIC suivant l'évolution de leur usage dans les entreprises ainsi que leur offre locale et internationale.
- Promouvoir les sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) en leur octroyant le statut de jeune entreprise innovante. Ces jeunes sociétés devraient être exonérées des droits de taxes sur les équipements, matières premières et documentations liés à leur création ou à leur développement, ce qui va permettre l'élargissement de l'offre des TIC aux entreprises.

[1] Le budget normatif (dépenses d'investissements TIC/PIB), pour les pays inter méditerranéens, est de 4% environ

3.4.4 Programme de mise à niveau de la qualité des produits de l'entreprise

Pour améliorer la compétitivité de l'entreprise sur le marché, aussi bien local qu'international, le management par la qualité constitue un puissant levier. Les entreprises nationales ont du mal à exporter leurs produits faute de conformité à l'international des produits. La réglementation internationale impose des normes de plus en plus complexes pour l'entrée des produits sur les marchés étrangers. Aujourd'hui, les barrières ne sont plus en terme tarifaire, mais en termes de qualité du produit et la protection du consommateur et de l'utilisateur.

Si l'entreprise algérienne veut être présente sur les marchés internationaux, elle doit s'adapter aux normes internationales, de plus en plus contraignantes, ce qui nécessite évidemment des actions de mise à niveau de la qualité de production. Mais il est impératif de renforcer, au préalable, leur positionnement sur les marchés locaux et ensuite les aider à accéder aux marchés d'exportation.

Le programme de mise à niveau de la qualité comprend les actions suivantes :

- Améliorer la qualité du système de management de l'entreprise tels que :

*Le système de management de la qualité ISO-9001 version 2000 ;

*Le système de management de la santé et de la sécurité en milieu du travail, selon le référentiel OHSAS 18001 version 2000 ;

*Le système de management des denrées alimentaires (HACCP) selon la norme ISO-22000 pour les industries du secteur agro-alimentaire ;

*Le système de management environnemental selon la norme ISO-14001 version 2004[1].

- Accompagner le secteur de la sous-traitance automobile selon la norme ISO/TS 16494.

L'objectif de cette mise à niveau est, à l'horizon 2014, d'accompagner 1000 à 1200 entreprises algériennes, tous systèmes confondus, à la certification et aider les entreprises à acquérir des équipements de laboratoires d'analyse et d'essai. Ce programme prévoit la mise en place d'une unité de programmation afin de servir d'interface entre les institutions en charge de la qualité et les entreprises. Cette unité aura à gérer le programme de la qualité et organiser des cycles de formation et de perfectionnement au profit des consultants dans le domaine de la qualité. Ce programme comprend :

3.4.4.1 La mise à niveau du système national de la qualité

La mise à niveau de l'entreprise passe par celles des infrastructures et des institutions, représentant le système national de la qualité, dont la principale institution est le système d'accréditation qui a créé l'organisme algérien d'accréditation en 2005 (ALGERAC), dont la reconnaissance internationale de ses signataires reste comme objectif. Deux organismes seulement sont accrédités, l'un opère dans le secteur des matériaux de construction et l'autre dans le secteur du cuir et du textile.

[1] Les trois systèmes de management ISO 9001, ISO 14001 et OH SAS 18001 constituent ensemble un système intégré.

Un autre élément important dans le système de la qualité est la normalisation. Le nombre d'entreprises certifiées, selon les standards internationaux, n'excède pas 350 tous systèmes confondus. Une autre composante essentielle du système est la métrologie qui recouvre l'ensemble des dispositions réglementaires mises en place par les pouvoirs publics pour garantir la qualité des instruments de mesure utilisés dans le cadre du contrôle de la conformité ou de transactions commerciales. Il se trouve que l'Office national de métrologie légale (ONML) ne dispose pas de référentiel permettant le contrôle de la conformité, ce qui nécessite l'appel aux organismes étrangers pour tous les essais et les étalonnages. Pour palier à ces insuffisances, le programme prévoit la réalisation de trois laboratoires :

- Un laboratoire central à Sidi-Bel-Abbès qui abritera les étalons primaires ;
- Un laboratoire régional à Constantine qui abritera les étalons secondaires ;
- Un laboratoire régional à Ouargla pour abriter les appareils de mesure et de comptage des hydrocarbures.

Parallèlement, des laboratoires de contrôle existent tels que le Centre algérien de la qualité et de l'emballage (CAQE), le laboratoire national des produits pharmaceutiques et le centre national de contrôle de la certification, ainsi que des laboratoires privés. Mais ces institutions d'accompagnement ne sont pas coordonnées, d'où la nécessité de mettre en place un système national de la qualité, en appuyant la réalisation des laboratoires nationaux, en achevant la réalisation du projet de la « maison de la qualité » et en mettant en place un réseau national d'évaluation et d'expertise.

3.4.4.2 Un programme d'appui aux investissements matériels liés à la productivité

Le programme d'appui aux investissements ne concerne que les investissements qui accroissent l'intensité technologique des procédés, la densité du tissu industriel et l'intégration de l'entreprise dans les marchés extérieurs. Ce programme peut viser aussi les investissements qui constituent un complément nécessaire à l'investissement immatériel de mise à niveau. Ces appuis concernent :

- La technologie : Le programme appuie l'acquisition d'équipement à fort contenu technologique, le renouvellement d'équipement avec une intégration significative de progrès technologique et les investissements d'adaptation par suite d'un transfert technologique.
- Les T.I.C et les équipements de recherche et développement : Le programme appuie les acquisitions de stations XAO, le matériel de laboratoire de contrôle et les équipements de soutien à la recherche et développement.
- Les équipements destinés à renforcer la capacité d'exportation sur les segments de la production à haute valeur ajoutée.
- Les équipements visant l'intégration intersectorielle, ayant un effet d'entraînement positif sur les activités en amont et en aval.

3.4.5 Le Programme de mise à niveau des ressources humaines

L'investissement dans le facteur humain est l'investissement le plus porteur pour la dynamisation de l'entreprise et le plus prometteur en termes de rationalisation et de rentabilité. Ce capital humain est donc un vecteur stratégique de modernisation de l'entreprise. La formation et la qualification représentent un facteur de production d'assimilation des innovations et d'absorption des technologies importées par l'entreprise. Les entreprises ont accordé peu d'importance à la formation et à la gestion des ressources humaines qui se limitait à des tâches administratives de recrutement et de gestion de carrière. Il est clair que les déficits majeurs relèvent, en grande partie, d'une déficience en ressources humaines, en général, et en ressources managériales, en particulier. La compétitivité et la performance de l'entreprise sont étroitement liées au développement de la formation. Malheureusement, la majorité des entreprises ne s'impliquent pas dans le développement de leurs ressources humaines. Il en est de même pour les institutions, telles que les chambres de commerce et d'industrie ou les associations d'entreprises. La mise à niveau a pour objectif le développement du facteur humain et le soutien de la qualité et la diversité de l'offre de formation pour satisfaire la demande effectuée par des entreprises. Ce programme intègre les actions suivantes :

- Une assistance technique et financière d'audit des ressources humaines afin de cerner les besoins en formation ;
- L'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines intégré à la stratégie d'investissement de l'entreprise ;
- Un appui à la formation en management par la mise en œuvre du programme « maîtrise du training » et un programme « top exécutive training » pour les dirigeants ;
- Un appui à la formation en technique d'exportation pour les entreprises engagées dans l'exportation ;
- Un appui à la formation des T.I.C ;
- Un soutien à la formation professionnelle.
- Un partenariat avec les entreprises chargées de former elles mêmes ou en participant à la conception des programmes ou à la gestion des institutions de formation.

Le développement des ressources humaines nécessite la mise à niveau de l'environnement immédiat de l'entreprise par l'appui et l'animation du marché de la formation. Les actions à entreprendre sont :

- Le développement des produits bancaires destinés à l'investissement en capital humain ;
- La création de clubs et cercles de qualité industrielle par le financement, la formation, le parrainage et le conseil ;
- La sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'importance de l'investissement en capital humain et les encourager à identifier les besoins en qualification.

Pour que le programme réussisse, il est impératif de mettre à niveau le cadre global d'appui par :

- La mise en place d'une passerelle entre l'entreprise et l'ensemble des structures de formation professionnelle. Ce qui va permettre d'évaluer les besoins par compétence et par famille de métiers ;
- La mise en place d'un mécanisme d'accréditation des établissements de formation afin de permettre au secteur privé de renforcer le secteur public ;
- La mise en place d'un réseau d'écoles de management ;
- La subvention de l'élaboration et de la publication de documentation technique spécialisée par domaine de compétence et d'activité.

3.4.6 Le programme de restructuration financière des entreprises

Pour toute mise à niveau, un appui financier et impératif pour de nombreuses petites et moyennes entreprises, confrontées à des difficultés financières. Ces entreprises, ayant un faible capital et une absence de garanties, ne peuvent accéder aux crédits d'investissement. Le programme de mise à niveau vise à les restructurer financièrement afin d'être éligibles aux programmes de mise à niveau. Cette opération nécessite la conjugaison des efforts de tous les intervenants à savoir, les pouvoirs publics, les banques et les entreprises elles mêmes. Les entreprises présentant un potentiel avéré et pouvant rétablir leurs équilibres financiers auront une assistance en expertise et en financement afin d'assainir leur situation financière. Ceci se fera sur deux plans :

- Un plan institutionnel et de conseil comprenant :
  - Un diagnostic financier faisant apparaître l'origine du déséquilibre financier et identifier les conditions financières et managériales pour rétablir l'équilibre.
  - Un appui à la restructuration des services de comptabilité et de gestion financière en particulier, mais aussi à l'ensemble d'autres services en général (gestion des stocks, des achats et ventes, etc.…..).
- Un plan de restructuration financière afin de permettre à l'entreprise d'être bancable et éligible à la mise à niveau. Cette restructuration se fera par la consolidation des découverts et des impayés sur crédit à long terme, le rééchelonnement des crédits à moyen terme ainsi que le renforcement des capitaux propres.

L'action de mise à niveau financière nécessite la création d'un fonds de restructuration alimenté par le trésor public et d'autres organismes, appuyés par des crédits bancaires, des avances remboursables et l'autofinancement. Le mode de financement est choisi en fonction de l'importance de l'investissement, du secteur d'activité et de la qualité de l'entreprise. Cette opération est accompagnée par un expert comptable qui assure le suivi du programme et certifie les comptes de l'entreprise.

3.4.7 Le programme d'appui à la pénétration des marchés

L'environnement auquel sont confrontées les entreprises algériennes, dont la majeure partie manque de performance, est caractérisé par un mouvement de mondialisation qui se traduit par la globalisation croissante des échanges et une logique de fonctionnement de la sphère économique en « juste à temps ». Ce cadre intervient comme une menace pour les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter aux nouvelles mutations et à la pénétration des marchés. La diversité et la qualité des produits, les

équipements de grande productivité et les démantèlements tarifaires intensifient la concurrence et fragilisent les entreprises nationales.
L'absence d'une politique d'accompagnement des entreprises, déjà fragilisées, face à une agressivité concurrentielle, restreint leur présence sur les marchés internationaux voire, nationaux. La vulnérabilité de ces entreprises est aggravée par le marché informel et les importations des produits contrefaits, imposant ainsi une concurrence déloyale, même aux entreprises potentiellement compétitives.

Les actions d'appui se traduisent par la mise en place d'un cadre réglementaire avec un dispositif de lois régissant les marchés, notamment, la loi relative à la concurrence, aux marques, à l'abus de position dominante et au contrôle des normes et de la qualité des produits et à la régulation des marchés en luttant contre la concurrence déloyale. Le renforcement de l'accès des entreprises au marché national se matérialise par l'application de la loi relative à la promotion des P.M.E qui stipule que, la part de sous-traitance auprès d'une P.M.E, l'application des clauses de sauvegarde de la production nationale et le renforcement des contrôles de la qualité des produits importés constituent un des critères d'attribution d'un marché public à une grande entreprise

L'appui à la pénétration des marchés passe également par la réduction des activités informelles qui représentent près de 40% du PIB total. Les actions à mener dans ce sens sont :

- Réduire les charges sociales qui pèsent sur les entreprises ;
- Instaurer une flexibilité des institutions du marché du travail ;
- Supprimer la taxe sur l'activité professionnelle ;
- Relever le plafond du régime d'imposition forfaitaire ;
- Simplifier les procédures administratives ;
- Encourager l'accès au financement bancaire ;
- Engager un programme d'incitation à la formalisation ;
- Mettre en place des institutions de contrôle pour lutter contre la contrefaçon et la sous-évaluation à l'importation, la corruption, la pratique des fausses déclarations, « la location » des registres de commerce, le contournement des droits de douane et la contrebande, ce qui évince les entreprises nationales du marché local.

Quant à l'appui à l'intégration des entreprises dans le marché international**,** des mesures d'incitation à l'exportation sont mises en œuvre, comme le fonds spécial des exportations et les exonérations des opérations d'exportation de l'IBS et de la TAP depuis 2006. Les pouvoirs publics doivent alléger le système administratif et développer la logistique du commerce extérieur, à titre d'illustration, en 2002, le coût de Fret rapporté à la valeur des importations était de 60% supérieur à celui de la Tunisie et de 2.5 fois supérieur à celui de la Turquie.
Les aides financières accordées aux entreprises dans le domaine des transports restent insuffisantes pour couvrir leurs coûts. Le programme de mise à niveau cible l'organisation de la logistique du commerce extérieur, l'organisation institutionnelle et la mise en place d'un cadre réglementaire.

- **Le dispositif réglementaire** : Il requiert de :
  - Renforcer le dispositif du fonds de soutien pour l'exportation en facilitant les études de marché et en appuyant l'adaptation des produits aux marchés extérieurs.
  - Promouvoir la productivité nationale à l'étranger en mettant en place des structures spécifiques dans les pays partenaires.
  - Mettre en place des comptoirs commerciaux par la banque d'Algérie.
  - Alléger les procédures administratives en modernisant les services des douanes.
  - Instaurer un partenariat douanes – entreprises exportatrices.

- **Le dispositif institutionnel** : Ce dispositif comprend les mesures suivantes :
  - Le renforcement du rôle opérationnel d'ALGEX en la dotant de moyens et de personnels qualifiés.
  - L'installation du conseil national consultatif de promotion des exportations.
  - Le soutien aux associations professionnelles notamment l'association des exportateurs.
  - L'installation des chambres de commerce à l'étranger, notamment en union européenne, dans le cadre des accords gouvernementaux.

- **Le développement de la logistique du commerce extérieur :** Il passe par les actions suivantes :
  - La promotion des investissements dans la logistique notamment à proximité des ports.
  - La sécurisation des ports et des transports.
  - Le développement des formations dans le domaine de la logistique.
  - L'encouragement de la création et la certification des entreprises de transport.
  - La simplification des procédures afin de réduire le temps de passage portuaire et des délais de réponse.

La mise à niveau de l'économie dans son ensemble et l'amélioration des facteurs structurels sont des conditions sine qua none permettant au programme de mise à niveau la réalisation de ses objectifs. Le programme de mise à niveau doit être inscrit dans une logique économique et dans un cadre stratégique, visant l'amélioration de la compétitivité sur le long terme, l'accélération de la croissance et la création d'emploi. Ce qui nécessite de prendre en compte le contexte économique national, les spécificités de l'entreprise algérienne et corriger les disfonctionnements et les écarts par rapports aux programmes précédents dont l'impact sur la compétitivité reste faible, comparé à la Tunisie ou au Maroc. Les résultats de la mise à niveau restent, cependant, conditionnée par la réussite des reformes du système bancaire et financier qui entrave la transition vers une économie de marché efficiente

3.5 Le plan de financement de la mise à niveau (2010- 2014)

Certes, la réforme du système bancaire et du système financier a participé à la réalisation de certains projets. Beaucoup d'efforts ont été consentis dans le développement des services bancaires et des instruments de crédits tels que la mise en place des fonds et caisse de garantie, l'institution de fonds d'investissement ou l'octroi de crédits à taux bonifiés qui ont facilité l'accès aux financements. Mais ces efforts restent insuffisants comparativement aux besoins exprimés par les entreprises, notamment les garanties élevées demandées par les banques.

Les disfonctionnements du système bancaire sont dus principalement au comportement averse au risque et à l'insuffisance de capacités d'analyse des projets présentés par les promoteurs, en raison d'un manque de maîtrise des instruments de gestion. Les banques sont réticentes vis-à-vis de l'octroi du crédit, parce que les droits des créanciers ne sont pas vraiment protégés et les instances judiciaires ne règlent pas rapidement les contentieux.

Le programme de mise à niveau, dans cette situation paradoxale du marché de crédit, ne peut être mis en œuvre et le développement économique ne peut se réaliser sans améliorer les conditions de financement des entreprises. Le nouveau projet de la politique de mise à niveau cible l'amélioration de ces conditions afin d'adapter le schéma de financement aux programmes mis en œuvre.

Pour accompagner les entreprises dans la politique de mise à niveau, il est prévu de mettre en œuvre :

3.5.1 Le plan de financement et de restructuration financière

Le plan global de financement des entreprises et des institutions et structures liées à l'entreprise est résumé dans le tableau ci après. Ce plan de restructuration financière comporte :

- Les dépenses des entreprises éligibles au programme comme les avances remboursables et non remboursables ainsi que la bonification de taux d'intérêt.
- Les dépenses liées à la mise à niveau des institutions.
- Les dépenses d'équipement des entreprises liées à la mise à niveau et d'autres dépenses qui ne sont pas prises en charge totalement ou partiellement.

Ce nouveau programme propose à ce que les dépenses éligibles et celles prises en charge soient financées par l'Etat, en les adossant à un fonds d'affectation spécial et en sollicitant les fonds de bonification des taux d'intérêt. D'où la nécessite de :

- Mettre en place un compte d'affectation spécial (fonds de mise à niveau des entreprises et des institutions liées (FOMIL).
- Mettre en place un compte d'affectation spécial « fonds de restructuration des entreprises privées ».
- Amender le décret 06-319 du 18/09/2006 qui fixe le taux de bonification à 1% sans cumul avec aucune autre aide de l'Etat.
- Instruire les banques publiques à faciliter les projets liés à la mise à niveau qui ne sont pas pris en charge.

- Créer un environnement incitatif pour les banques, leur permettant l'implication dans le financement des entreprises.
- Mettre en place un « guichet unique » au niveau des banques pour accompagner les entreprises dans les procédures de crédit et mettre à leur disposition des services de conseils financiers.
- de financement plus appropriés afin de permettre la diversification des sources de financement et des garanties tel que le crédit bail, moyen Promouvoir de nouveaux établissements financiers avec de nouveaux instruments de financement souple qui ne demande pas de garantie car actuellement, les banques commerciales n'ont pas la capacité d'assurer seules l'ensemble des financements à long terme.
- Créer une société de capital-risque avec des capitaux publics et des capitaux privés nationaux ou étrangers.
- Encourager les banques à créer des guichets d'investissements pour les financements à long terme.
- Créer un fonds de garantie lié à la mise à niveau
- Consolider le système d'information sur le crédit de la banque d'Algérie en rendant plus opérationnelle la centrale des risques et la centrale des impayés de la banque d'Algérie et en accélérant la mise en place d'une centrale des bilans. Pour accroitre la sécurité des financements des banques, un système de cotation des entreprises doit être mis en place.

Pour que le système financier soit efficace, il est nécessaire de mettre en place un cadre légal et un système judiciaire efficient pour permettre le règlement des litiges commerciaux et financiers. Ceci nécessite un système national d'information et des stratégies, comportant des études de marchés, un recensement économique et l'opérationnalité des tribunaux commerciaux et des instances judiciaires d'arbitrage auprès des chambres de commerce. Seule la protection des droits des créanciers et des emprunteurs facilitera l'engagement des banques dans le financement à long terme.

Tableau N°25 Plan global de Financement du Programme de Mise à niveau des entreprises et des Institutions liées (2010/2014) (en millions de DA aux prix constants de 2008)

Axes	Dépense totale	Secteur public		Secteur financier		Secteur privé
		Aide non remboursable de Fonds de MAN	Bonification de taux d'intérêt	Fonds de restructuration financière	Secteur bancaire	
Investissement						
Industries y compris services liés	44 374,45	13 539,10	1 331,57		14 911,78	14 592,30
Hydrocarbures et Trv .Pétroliers	2 741,97	749,55	86,09		988,05	918,28
Bâtiment et travaux publics	30 031,14	9 197,48	899,64		10 065,13	9 868,89
Transports et communications	4 915,91	1 539,64	145,77		1 621,52	1 608,97
Hôtellerie et restauration	4 431,16	1 278,47	136,19		1 545,32	1 471,18
Sous total Investissements	86 494,92	26 304,25	2 599,25		29 131,80	28 459,63
Accompagnement						
Encadrement	3 000,00	2 400,00				600,00
Accompagnement	6 300,00	5 227,50				1 072,50
Formation spécifique	2 076,00	1 660,80				415,20
Informations	1 535,20	1 535,20				-
Sous total Accompagnement	12 911,20	10 823,50				2 087,70
Restructuration financière						
Restructuration financière	12 792,00		792,00	9 600,00		2 400,00
Sous total Restructuration	12 792,00					
Structures d'appui						
Infrastructures de la qualité	14 636,50	14 636,50				
Centres techniques industriels	2 600,00	2 600,00				
Appui au développement des capacités managériales	5 000,00	5 000,00				
Mise à niveau des institutions d'appui	0,00					
Sous total Infrastructures	22 236,50	22 236,50				
Gestion du dispositif						
Sous total Gestion Dispositif	1 339,04	1 339,04				
Total (millions de DA)	135 773,66	60 703,28	3 391,25	9 600,00	29 131,80	32 947,33
Total (millions de dollars) Pour mémoire	1967,73	879,76	49,15	139,13	422,20	477,50

Source : MIPI

3.5.2 La structure financière du programme

Le programme de mise à niveau cible 2500 entreprises à traiter sur une période de cinq ans. La structure par secteur d'activité et par taille (nombre d'effectifs) dépend de la demande de l'entreprise, des critères d'éligibilité et de la stratégie retenue pour la mise à niveau. Un budget prévisionnel ne peut être établi du fait que les secteurs d'activité ciblés, tels que le bâtiment et travaux publics (BTP), transport, hôtellerie, n'ont pas d'historique, c'est-à-dire, ils n'ont jamais été ciblés dans les programmes antérieurs, et l'investissement matériel n'a été pris en compte que par le programme du ministère de l'industrie.

3.5.2.1 La structure de l'échantillon d'entreprises à mettre à niveau

Le programme cible 2500 entreprises, les entreprises éligibles sont celles employant 10 salariés ou plus et pour le secteur des BTP, le seuil est de 20 salariés. Un deuxième scénario est celui de cibler les entreprises employant 20 salariés et pour le BTP le seuil est de 50 employés.

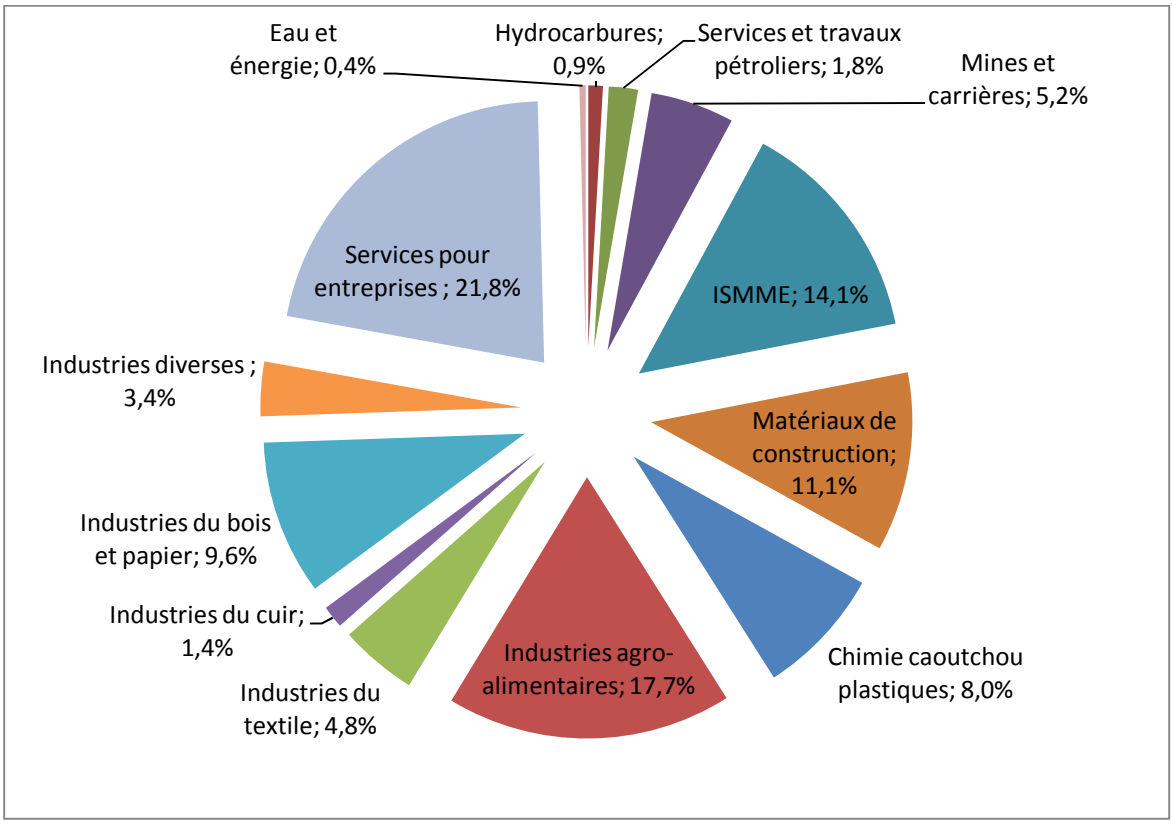
Tableau N°26 : La structure sectorielle et l'effectif des entreprises à mettre à niveau pour la période 2010/2014

Branches	Effectif > 10	
	Nombre Employeurs	Effectif
EAU ET ENERGIE	6	404
HYDROCARBURES	12	814
SERVICES ET TRAVAUX PETROLIERS	24	3753
MINES ET CARRIERES	70	1807
SIDERURGIE METALLURGIE ISMME	189	10569
MATERIAUX DE CONSTRUCTION	148	9351
BATIMENTET TRAVAUX PUBLICS	901	47727
CHIMIE CAOUTCHOUC PLASTIQUES	107	5264
INDUSTRIES AGRO ALIMENTAIRES	237	13921
INDUSTRIES DU TEXTILE	64	1917
INDUSTRIES DU CUIR	19	714
INDUSTRIE DU BOIS ET PAPIER	129	5652
INDUSTRIES DIVERSES	45	1591
TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS	165	7734
HOTELLERIE ET RESTAURATION	93	7225
SERVICES POUR ENTREPRISES	291	19453
TOTAL	**2 500**	**137 896**

Source : Ministère de l'industrie

D'après le directeur de la mise à niveau (ministère de l'industrie), au cours des cinq ans, la mise à niveau touchera plus de 35% des entreprises de plus de 10 employés. Les entreprises du BTP représentent 36% du total des entreprises ciblées, les entreprises industrielles (non compris les services liés à l'industrie) représentent 42%, le secteur des services (y compris les services pour les entreprises) représentent 22%. Dans le secteur industriel, la répartition par branches, en pourcentage, est la suivante.

Graphe N°04 : Structure projetée des entreprises à mettre à niveau dans le secteur industriel



Source : Ministère de l'industrie

Dans ce programme, les réalisations du programme du ministère de l'industrie et de la restructuration, en termes d'investissement matériel et immatériel éligibles, touchant les entreprises du secteur privé ont été prises en compte.

3.5.2.2 Coût des programmes liés à l'investissement et à l'appui direct

- **Les dépenses d'investissement matériel et l'appui direct**

Ce programme a une nouvelle organisation avec un meilleur ciblage des incitations de l'Etat. L'évaluation des dépenses s'est faite sur la base des dépenses des années 2003-2004, réévaluées et actualisées aux prix de 2008, avec l'hypothèse alternative que l'investissement éligible de l'entreprise est proportionnel à la taille de son effectif. L'investissement éligible de mise à niveau pour les 2500 entreprises se fera par secteur d'activité comme l'indique le tableau ci après:

Tableau N°27 : Investissements éligibles projetés pour la période 2010/2014
(en Millions de DA)

Secteurs	Investissements matériels	Investissements Immatériels	Total
EAU ET ENERGIE	190	54	244
HYDROCARBURES	183	109	492
SERVICES ET TRAVAUX PETROLIERS	1 768	426	2 194
MINES ET CARRIERES	851	357	1 208
SIDERURGIE METALLURGIE ISMME	4 979	1 513	6 492
MATERIAUX DE CONSTRUCTION	4 405	1 289	5 694
BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS	22 484	6 960	29 444
CHIMIE CAOUTCHOUC PLASTIQUES	2 480	788	3 267
INDUSTRIE AGRO ALIMENTAIRES	6 558	1 962	8 520
INDUSTRIE DU TEXTILE	903	352	1 256
INDUSTRIE DU CUIR	337	117	454
INDUSTRIE DU BOIS ET PAPIER	2 663	884	3 546
INDUSTRIE DIVERSES	749	272	1 021
TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS	3 643	1 178	4 821
HOTELLERIE EI RESTAURATION	3 404	939	4 342
SERVICES POUR ENTREPRISES	9 164	2 640	11 804
TOTAL	**64 761**	**19 840**	**84 799**

Source : Ministère de l'industrie

- **Les dépenses liées au développement des ressources managériales et à l'assistance technique :**

Les dépenses liées au développement des ressources managériales et à l'assistance technique couvriront les actions principales suivantes :

- L'amélioration de l'encadrement de l'entreprise ;
- Le développement des exportations, l'utilisation des TIC, l'innovation, la certification et l'expertise financière, la formation en management et l'élaboration d'un système d'information économique.

- **Coût prévisionnel des actions**

Le Coût prévisionnel des actions est estimé à 12911 millions de dinars, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N° 28 : Coût des actions d'appui direct (en Millions de DA)

Actions	Nombre entreprises	Coût total	Observations
Encadrement (1000 entreprises)	1000	3000,00	2 cadres pendant deux ans
Accompagnement (1000 entreprises entre TIC, Exportation , Innovation, Expertise Financière + Certification de 1500 entreprises)		6300,00	120h/j
Formation spécifique (Projet Kafaate)	200	2076	Concernera 200 entreprises
Informations (Etudes de positionnement-séminaires- actions collectives)		1 535,2	
TOTAL		12 911,2	

Source : Ministère de l'industrie

- **Le financement des programmes liés à l'investissement et l'appui direct aux entreprises :**

Les aides financières concernent l'investissement matériel et immatériel, la formation et l'assistance technique personnalisée ainsi que la restructuration financière. La structure financière du programme est résumée dans le tableau ci après. Les actions d'investissement sont financées par les fonds de mise à niveau à travers les avances non remboursables, le fonds de restructuration financière, la bonification des taux d'intérêt et les crédits du système bancaire.

➢ Le financement du volet investissement : Le budget indicatif du volet investissement et son financement se présentent dans le tableau ci-après:

Tableau N° 29 : Financement de l'investissement du Programme (2010/2014)

(En Millions de DA)

SECTEURS	Coût_total	Aide non remboursable du fonds de MAN				Bonificat. Interêt	Total Aide de l'Etat	Secteur privé	Secteur bancaire
		Invest. Mat.	Invest. Immat.	Diagnostic.	Total prime				
EAU ET ENERGIE	248,91	29,03	29,00	14,54	72,58	7,62	80,19	82,50	86,22
HYDROCARBURES	501,98	58,46	58,41	29,99	146,86	15,34	162,20	166,28	173,51
SERVICES ET TRAVAUX PETROLIERS	2 239,99	269,66	269,41	63,62	602,69	70,75	673,44	752,01	814,54
MINES ET CARRIERES	1 230,15	129,83	129,71	180,86	440,40	34,06	474,47	392,11	363,57
SIDERURGIE METALLURGIE ISMME	6 621,77	759,27	758,59	490,77	2 008,63	199,22	2 207,85	2 179,76	2 234,17
MATERIAUX DE CONSTRUCTION	5 809,20	671,75	671,15	385,35	1 728,25	176,25	1 904,51	1 918,74	1 985,95
BATIMENT ET TRAVAUX PUBLICS	30 031,14	3 428,79	3 425,71	2 342,98	9 197,48	899,64	10 097,12	9 868,89	10 065,13
CHIMIE CAOUTCHOUC PLASTIQUES	3 332,07	378,17	377,83	278,10	1 034,10	99,22	1 133,32	1 092,39	1 106,35
INDUSTRIES AGRO ALIMENTAIRES	8 691,54	1 000,10	999,20	616,19	2 615,49	262,40	2 877,89	2 865,09	2 948,56
INDUSTRIES DU TEXTILE	1 279,10	137,72	137,59	166,32	441,63	36,13	477,76	410,82	390,51
INDUSTRIES DU CUIR	462,79	51,33	51,28	48,17	150,78	13,47	164,25	150,36	148,18
INDUSTRIES DU BOIS ET PAPIER	3 615,70	406,04	405,68	336,27	1 147,99	106,54	1 254,52	1 180,45	1 180,73
INDUSTRIES DIVERSES	1 040,50	114,29	114,18	117,24	345,71	29,99	375,70	336,77	328,03
TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS	4 915,91	555,59	555,59	428,97	1 539,64	145,77	1 685,42	1 608,97	1 621,52
HOTELLERIE ET RESTAURATION	4 431,16	519,05	518,58	240,84	1 278,47	136,19	1 414,66	1 471,18	1 545,32
SERVICES POUR ENTREPRISES	12 043,02	1 397,50	1 396,25	759,79	3 553,54	366,67	3 920,21	3 983,32	4 139,49
TOTAL	**86 494,92**	**9 906,56**	**9 897,68**	**6 500,00**	**26 304,25**	**2 599,25**	**28 903,50**	**28 459,63**	**29 131,80**

Source : MIPI

Le financement de la mise à niveau de 2500 entreprises pris en charge par l'Etat, s'élève à 28.9 millions de dinars sur la période totale de cinq années du programme et se répartit comme suit :

Tableau N° 30 : Répartition des aides de l'Etat à l'investissement (2010/2014)

Nature de l'aide	Total	Invest Matériel	Investissement immatériels	Bonification
			Total	
Répartition de l'aide de l'Etat à l'investissement	100%	34%	57	9%

Source : Ministère de l'industrie

L'investissement immatériel est le poste le plus important, il représente 57% des dépenses globales de l'investissement.

- Les volets, assistance technique, formation spécifique et restructuration financière : Le budget indicatif de cet axe se présente comme suit :

Tableau N° 31 : Financement indicatif des actions d'assistance technique, de formation spécifique et de restructuration financière (2010/2014)

(en millions de DA)

Actions	Coût total	Fonds de MAN	Fonds de restructuration	Bonification d'intérêt	Secteur privé
Encadrement (1000 entreprises)	3 000,0	2 400,0			600
Accompagnement (1000 entreprises entre TIC Exportation, Innovation, Expertise financière+ Certification de 1500 entreprises)	6 300,0	5 227,5			1 072,5
Formation spécifique (Projet Kafaate)	2 076,0	1 660,8			415,2
Informations (Etudes de positionnement- séminaires-actions collectives)	1 535,2	1 535,2			0
Restructuration financière (programme 400 entreprises)	12 792,0			792,0	2 400
Total	25 703,2	10 823,5	9 600,0	792,0	4 487,7

Source : Ministère de l'industrie

- Le volet restructuration des entreprises : Celui-ci concerne l'accompagnement de 400 entreprises à la restructuration financière dans le cadre d'un programme pilote (voir dernière ligne du tableau ci-dessus).

A cet égard, un fonds spécial de restructuration financière des entreprises sera crée. Le schéma de restructuration sera déterminé au cas par cas. Une contribution de l'entreprise sera sollicitée, ainsi que les avances remboursables du fonds. L'assistance financière étrangère, dans ce cadre, peut être sollicitée aussi.

Tableau N° 32 : Financement de la mise à niveau des structures d'appui à l'entreprise (2010/2014) (en millions de DA)

Actions	Coût	Observations
Système National de la Qualité		
Construction de la Maison de la Qualité	169,0	Projet en cours
Système d'information Inapi, Ianor, Algerac, Onml	55	
Frais adhésion aux organismes Internationaux	12,5	
Formation experts -évaluateurs	150	
Recrutement techniciens-ingénieurs(Onml)	500	
Accréditation des Organismes de l'évaluation de la conformité (OEC)	1 250	
Laboratoire primaire +3 Labos secondaires de L'Onml	10 000	
Acquisition d'Etalons et moyens de vérification	2 500	
Renforcement des capacités des OEC du Ministère du commerce	Pour mémoire	
Création d'un Laboratoire National d'évaluation de la conformité	Pour mémoire	Projet en cours par le Ministère du Commerce
Infrastructures technique		
Renforcement du Cetim et du Cntc	200	
Création de six CTI (dans trois sous filières des IAA, dans le secteur de l'électricité -électronique, le secteur de la mécanique et le secteur du packaging	2 400	Hors coût acquisition du terrain
Appui au développement des capacités managériales		
Création de cinq écoles de management	5 000	
Mise à niveau des institutions d'appui		
Mise à niveau de Algex , Andi , Andpme, Chambres de Commerce, Org.Professionnelles, autres institutions économiques	Pour mémoire	Mise à niveau des institutions économiques
TOTAL	**22 236,50**	

Source : Ministère de l'industrie

Le plan de financement global peut être synthétisé, en indiquant le coût total du programme, avec ses sources de financement dans le tableau ci-après : Au total, les dépenses liées au programme s'élèvent à 135.8 milliards de DA.

Les dépenses du programme par grands chapitres se répartissent comme suit :

Tableau N° 33 : Dépenses du programme par grands chapitres

Dépense totale	Investisse-ment	Accompagnement et assistance technique	Restructuration finale	Mise à niveau des structures d'appui	Gestion –Suivi Evaluation du dispositif
100,0%	63,7%	9,5%	9,4%	16,4%	1,0%

Source : Ministère de l'industrie

Ainsi, environ 73% du budget sera affecté à l'investissement et à l'appui direct aux entreprises, tandis que plus de 16%, soit plus de 22 milliards de DA, seront consacrés à la mise à niveau des structures liées à l'entreprise. La contribution des différents secteurs (publics, financiers et privé) au financement du programme se présente comme suit :

Tableau N° 34 : Contribution des secteurs au financement total du programme (investissement et infrastructure)

DEPENSE TOTALE DU PROGRAMME	SECTEUR PUBLIC		SECTEUR FINANCIER		SECTEUR PRIVE
	Aide non remboursable du fonds de MAN	Bonification de taux d'intérêt	Fonds de restructuration financière	Secteur bancaire	
100,0%	44,7%	2,5%	7,1%	21,5%	24,3%

Source : Ministère de l'industrie

Le financement public (à la charge de l'Etat) s'élève ainsi à 47.2% du coût total, soit un montant cumulé de près de 65 milliards de DA, sur cinq années du programme (appui à l'investissement, accompagnement des entreprises et mise à niveau des structures liées). Cela représente un montant de 13 milliards de DA par an (en DA constants 2008) sur cinq années du programme. Il faut également noter l'importance de l'implication du système bancaire, qui doit participer au financement du programme à hauteur de plus de 28%. Enfin, le secteur privé contribuera au financement de près de 25% du total des dépenses du programme (dépenses de mise à niveau des structures d'appui comprises). Si on se restreint aux dépenses d'investissement uniquement, la contribution des différents secteurs est équilibrée avec une participation du secteur privé à hauteur de 33% au financement du total des investissements, comme cela apparait dans le tableau ci-après.

Tableau N° 35 : Contribution des secteurs au financement total du programme (Investissement) (2010/2014)

Investissement total	Secteur public			Secteur financier	Secteur privé (Fds propres)
	Aide non remboursable du fonds de MAN	Bonification du taux d'intérêt	Total aide de l'Etat		
100 ,0%	30,4%	3,0%	33,4%	33,7%	32,9%

Source : Ministère de l'industrie

Plus spécifiquement, la contribution de l'Etat aux dépenses d'investissement, suivant la nature de celle-ci, se répartit comme suit :

Tableau N°36 : Répartition de l'aide de l'Etat à l'investissement matériel et immatériel

REPARTITION DE L'AIDE DE L'ETAT A L'INVESTISSEMENT	INVEST. MATERIELS	INVESTISSEMENTS IMMATERIELS			BONIFICAT. INTERET
		Diagnostic	Invest. Immat	Total	
100%	34%	22%	35%	57%	9%

Source : Ministère de l'industrie

Les investissements immatériels (y compris le diagnostic) représenteront 57% du total des investissements financés par les pouvoirs publics.

3.5.2.3 Présentation d'un scénario alternatif

Il a été retenu ci-dessus, que les entreprises éligibles emploient plus de 10 employés pour tous les secteurs, hormis le BTPH où le seuil d'éligibilité est de 20 salariés. Dans le cas où l'Etat retient un scénario alternatif, avec les conditions d'éligibilité plus strictes, un effectif minimal de 20 employés pour tous les secteurs est exigé, autres que le BTPH, pour lequel le seuil minimal serait de 50 employés, ce seront principalement, les postes d'investissement qui seront affectés. Le total des dépenses s'élève, dans ce cas, à 203,1 milliards de DA, parmi lesquelles 78.5 milliards de DA seront financés en concours définitifs par l'Etat comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau N°37 : Plan global de financement du programme de mise à niveau des entreprises et des institutions liées

(2010/2014) (en millions de DA aux prix constants de 2008).
Scénario alternatif (entreprises éligibles :>=20 employés et BTPH : employés>=50 employés)

Axes	Dépense totale	Secteur public		Secteur financier		Secteur privé
		AIDE non remboursable de Fonds de MAN	Bonification de taux d'intérêt	Fonds de restructuration financière	Secteur bancaire	
Investissement						
Industries y compris services liés	87 894,51	24 976,24	2 718,09		30 945,51	29 254,68
Hydrocarbures et Trv .Pétroliers	6 117,19	1 645,52	193,23		2 224,71	2 053,73
Bâtiment et travaux publics	39 775,36	10 864,40	1 249,22		14 339,37	13 322,37
Transports et communications	9 039,57	2 546,45	280,52		3 199,64	3 012,96
Hôtellerie et restauration	9192,48	2 506,07	288,92		3 317,64	3 079,85
Sous total Investissements	152 019,11	42 538,67	4 729,98		54 026,87	50 723,59
Total Programme Global (million de DA)	**201481,49**	**77121,36**	**5 521,98**	**9 600,00**	**54 026,87**	**55211,29**
Total (millions de dollars) Pour mémoire	2920,02	1117,70	80,03	139,13	783	800,16

Source : MIPI

L'accès au programme de la mise à niveau financé par l'Etat est, aujourd'hui, élargi à toutes les entreprises privées, quelle que soit leur taille. Jusque-là, seule les PME, ayant plus de 9 salariés (20 dans le BTPH) y sont éligibles. Désormais, même les très petites entreprises (TPE) sont éligibles. Ces (TPE) constituent plus de 90% du tissu industriel national. Les conditions d'éligibilité sont, l'activité depuis au moins deux ans et une structure financière équilibrée. Le programme cible pour la période 2010-2014, 20.000 entreprises privées. L'objectif assigné déjà en 2001, par la loi d'orientation de la PME, est d'améliorer la compétitivité, permettant ainsi à ces PME d'adopter les standards internationaux d'organisation et de gestion. Ce qui va leur permettre le maintien des parts de marché domestique et tenter la conquête à l'international.

SECTION 4. Le dispositif de mise à niveau dans le cadre de l'accord d'association avec l'Union Européenne et l'impact macro-économique et sectoriel de cet accord

L'intégration économique peut être associée à la théorie des unions régionales, selon laquelle l'efficacité de l'union douanière dépend du niveau de développement des économies qui la composent. Dans l'orthodoxie néoclassique, en économie internationale, seul le libre échange conduit à une situation optimale, mais l'union douanière peut réaliser un optimum de second rang (Viner). Selon F.Tahalite, la recherche d'un optimum pour la région peut éloigner cette dernière de l'optimum qui la compose en raison de certains facteurs qui tendent à accroître les écarts de développement et à aggraver les divergences entre les régions engagées dans un processus d'intégration économique. Pour atténuer ces divergences, des politiques régionales d'accompagnement sont mises en œuvre.

Cette stratégie est développée par la théorie des zones de proximité et la notion d'encrage à l'union européenne. Si cette dernière exploite l'idée que la proximité géographique et les liens historiques jouent un rôle important dans la constitution de zones économiques, c'est parce qu'il a été démontré que l'intensité relative des relations commerciales des quatre premières nations exportatrices est la plus élevée avec leur partenaires proches (Fouquin, in Bistolfi, 1995, cités in Tahalite 1997). Il a été calculé qu'une hausse du PIB dans un pays méditerranéen devrait entraîner une augmentation des exportations de l'UE, prés de sept fois plus importante que la même hausse en Amérique Latine. Pour que les délocalisations européennes aient des effets positifs en matière d'activités économiques et d'emploi, l'UE aurait intérêt à le faire dans ses zones de proximité en l'occurrence, la rive méditerranéenne.

L'UE qui voulait garder une taille comparable aux grandes zones économiques, à l'instar de l'association de libre échange nord américaine (ALENA) et (ASEAN) en Asie, devait donc élargir sa zone de proximité à la méditerranée. Pour l'union européenne, Les pays du Maghreb sont englobés dans une relation d'appartenance à l'espace économique européen, lorsqu'il s'agit de concurrencer les autres zones de l'économie mondiale. Ces pays qui sont des clients traditionnels des pays européens vont permettre à l'Europe de récupérer leur perte d'emplois et de revenus par le billet

d'une hausse des exportations. L'Europe veut faire jouer aux délocalisations, le rôle qui fût celui du crédit dans les années 70. Les accords préférentiels, font de la région méditerranéenne un marché captif pour les entreprises européennes. La méditerranée est la première zone d'excédent commercial pour l'UE, mais si on compare les retombées de la création de l'ALENA sur le Mexique, les pays du Maghreb n'ont pas tiré un avantage direct de la création d'une zone de libre échange, on aurait pu tirer l'avantage pour les produits agricoles, mais ils sont exclus des accords.
Toutefois, même si les pays du sud n'ont pas eu des effets positifs directs, on évoque les effets indirects. Deux approches se complètent, l'une compte sur le choc du libre échange qui pourrait forcer les économies du sud à se transformer et à s'adapter dans le sens d'une intégration à l'économie mondiale, l'autre se base sur l'effet d'annonce.

Pour Bensidoun et Chevalier (1996), les effets négatifs à court terme et moyen terme seront compensés par les effets structurels positifs à long terme si une politique d'accompagnement est adoptée. L'Europe devrait aider les économies du sud à se transformer et à s'intégrer. L'aide octroyée devrait s'élargir, au delà de son contenu financier, aux aspects techniques, institutionnels et politiques. Son octroi doit être conditionné par l'application des mesures de réformes économiques sur lesquelles les gouvernements se sont engagés. L'Europe devrait faire des relations économiques euro-méditerranéennes un atout dans la compétition mondiale ; mais à l'heure actuelle, l'insuffisance de l'accompagnement et de l'engagement financier européen et le manque de précision dans la définition des relations (association, coopération, partenariat, aide) peuvent remettre en cause l'opportunité de s'engager dans un tel projet. .

Pour combler toutes les lacunes et convaincre des effets positifs à long terme, l'Europe compte sur l'effet d'annonce de créer la zone de libre échange (Tahalite ; 1997). La signature d'accord d'association entre l'UE et ses partenaires est conçue comme une assurance pour les investisseurs étrangers, sur la détermination des gouvernements à mener une politique en conformité avec les institutions financières internationales. Pour Kebabdjan, il y a plus de crédibilité dans la signature d'un accord de libre échange que dans l'adhésion au GATT ou l'adoption d'un PAS, car toute politique économique est réversible lorsqu'elle est mise en œuvre par un Etat souverain.
L'intégration de l'Algérie à l'espace économique mondial s'est ainsi confirmée par la signature de différents accords dont le principal est celui signé avec l'union européenne.

4.1 Présentation de l'accord d'association

L'ordre économique mondial est bouleversé par des facteurs de transition irréversibles. La multiplication des sphères et des groupements régionaux ainsi que l'émergence de marchés nouveaux à fort potentiel de croissance favorisent aussi bien les stratégies que les accords d'échange et d'intégration entre les continents, les nations et les économies mondiales. L'Algérie ne peut rester en marge de ces enjeux. Les piliers de ce nouvel ordre sont des pôles d'influence, comme l'union européenne (UE) qui contrôle 40% du commerce international, l'Union Amérique du Nord avec le Mexique

(ALENA) qui contrôle 20%, l'Union des pays Asiatiques (ASENA) avec 20% et l'Afrique qui intervient qu'avec, seulement, 1,3%.

L'ambition d'investir affichée par l'Algérie, s'est matérialisée par sa participation à la conférence de Barcelone, les 27 et 28 Novembre 1995, définissant les bases d'une coopération euro-méditerranéenne soutenue entre les pays membres de l'Union et ceux de la rive Sud, dits pays tiers méditerranéens (Algérie, Maroc, Tunisie, Egypte, Liban, Syrie, Autorité Palestinienne, Jordanie, Israël, Chypre, Malte et la Turquie), dont l'objectif est d'édifier un espace, politiquement stable et économiquement développé, menant à l'horizon 2020, la création d'une zone de libre échange. C'est à travers la ratification de l'accord d'association avec l'UE à Valence, les 22 et 23 Avril 2002, entré en vigueur le 1er Septembre 2005 (JOR ADP n° 31 du 30 Avril 2005) , que l'Algérie va au bout de son engagement dans le processus de Barcelone, ce qui lui permettra d'intégrer la zone de libre échange euro-méditerranéenne, une zone des plus importantes au monde avec environ 40 pays et 600 à 800 millions de consommateurs.

L'Algérie étant en négociation avec l'OMC pour son adhésion, intègrera à l'avenir, un espace de libre échange à importance planétaire. Mais l'asymétrie et la disparité entre les économies des deux rives imposent à l'Algérie une refonte radicale de ses assises économiques. Les entreprises algériennes, longtemps protégées, se trouvent évoluées dans un marché à une importante tension concurrentielle face à laquelle, l'efficacité, la performance, la compétitivité, la rentabilité et la croissance seront des armes stratégiques pour assurer le développement, sinon la survie des entreprises.

4.1.1 Principes généraux de l'accord

L'accord d'association s'inscrit dans un cadre plus large que celui du partenariat euro-méditerranéen lancé en Novembre 1995 par la conférence de Barcelone, il est basé sur le principe de la réciprocité, il repose, en fait, sur quatre principaux piliers :

- La négociation d'accords de libre échange réciproque de marchandises et de services.
- Les accords couvriront tous les aspects liés à la circulation des personnes, des capitaux et les domaines de coopération technique et financière.
- Une assistance financière renforcée
- La création, à terme, d'une zone de libre échange regroupant tous les pays méditerranéens.

Les éléments apportés dans l'accord d'association par rapport à l'accord commercial conclu en 1976 sont :

- Pour les produits industriels : les concessions tarifaires sont réciproques, en contre partie des concessions immédiates déjà accordées par l'UE dans la génération d'accords, l'Algérie doit libéraliser progressivement ses importations de produits industriels pour arriver au taux zéro de droit de douanes sur une période de douze ans.

- Pour les produits agricoles, agro-alimentaires et de la pêche, l'accord prévoit une libéralisation progressive et partielle du commerce traditionnel dans une période de transition de cinq ans. Une libéralisation plus poussée devrait être négociée à partir de la sixième année de la mise en œuvre de l'accord.

Néanmoins, des mesures de sauvegarde de la production locale pourraient être mises en œuvre en cas de concurrence déloyale.

4.1.2 Les dispositions tarifaires

L'accord prévoit la création d'une zone de libre échange entre l'Algérie et l'union européenne sur une période transitoire de douze ans, à compter de la date d'entrée en vigueur de l'accord. Les dispositions tarifaires à l'importation comme à l'exportation sont les suivantes :

4.1.2.1 Les produits industriels

➢ **Les importations** : Le démantèlement tarifaire pour ces produits s'effectue en trois étapes :

- La première étape : Elle concerne le démantèlement immédiat d'une liste de produits, et concerne les produits bruts et les demi-produits assujettis aux droits de douanes de 5 et de 15%, soit 2075 lignes.
- La deuxième étape : Elle concerne une liste de produits sur une période de cinq années à partir de la 3ème année de l'entrée en vigueur de l'accord et porte sur les biens d'équipements agricoles et industriels, ainsi que sur les produits du groupe d'utilisation « énergie et lubrifiants » assujettis aux droits de douane de 5 et 15%, soit, 1100 lignes tarifaires.
- La troisième étape : Elle concerne le démantèlement des produits finis inscrits au tarif douanier soit ,1964 lignes tarifaires, sur une période de 10 ans à partir de la 3ème année de l'entrée en vigueur de l'accord.

➢ **Les exportations** : Les produits industriels sont exportés, en exonération totale des droits de douanes.

4.1.2.2 Les produits agricoles

Pour les produits agricoles, les produits agricoles transformés et les produits de la pêche, l'accord prévoit une libéralisation progressive durant les cinq premières années de la mise en œuvre de l'accord. Ainsi, ces produits bénéficient, au titre de cet accord, d'une des concessions suivantes :

- D'un accès en franchise de droits de douane
- D'un accès avec réduction partielle des droits de douane
- D'un accès en franchise de droits de douane avec des quotas tarifaires ou quantité de référence.
- D'un accès en exemption des droits de douane mais avec un droit spécifique pour les produits agricoles transformés.

Certains produits saisonniers à l'exportation vers l'UE sont soumis à des calendriers.

➢ **Les importations** : Les concessions tarifaires accordées par l'Algérie couvrent 1/3 des importations de l'union européenne, notamment, les blés, la poudre de lait, les huiles alimentaires, le sucre, les viandes et les intrants agricoles (ce que l'Algérie importe le plus), il s'agit de 75 lignes tarifaires qui bénéficient de franchise de droits de douane ou des réductions partielles de 20% à 50% de droits de douane, dont 63% sont soumises à des contingents.

➢ **Les exportations :** A l'exportation des produits agricoles, 117 lignes tarifaires bénéficient d'un accès en franchise des droits de douane sans limitation de quotas, 26 lignes tarifaires sont exonérées des droits de douane avec limitation des quantités et 15 lignes tarifaires sont admises en franchises de droits de douane sous quantité de référence.

4.1.2.3 Les produits agricoles transformés

➢ **Les importations** : En ce qui concerne les importations des produits agricoles transformés, 122 lignes tarifaires bénéficient de franchise de droits de douanes de 30 à 100% dont 3 lignes contingentées.

➢ **Les exportations** : A l'exportation, les produits agricoles transformés bénéficient de franchise de droits de douane sans limitation de quantités ,à l'exception des pâtes alimentaires, le couscous et les préparations à base de lait fermentés, limités respectivement à 2000T/an, 2000T/an et 1500T/an. Certains produits agricoles transformés en franchise de droits de douane sont soumis à un droit spécifique sur l'élément agricole.

4.1.2.4 Les produits de la pêche

➢ **Les importations** : A l'importation, 73 lignes tarifaires bénéficient de réductions tarifaires de 25% à 100%.

➢ **Les exportations** : A l'exportation, 20 lignes tarifaires sont exonérées des droits de douane.

4.1.3 Les règles d'origine, les mesures spécifiques et les mesures exceptionnelles

4.1.3.1 Les règles d'origine

Les règles d'origine constituent les éléments importants de l'accord pour éviter les détournements des marchandises. Sur le plan des textes juridiques de l'accord, les produits sont considérés comme originaires d'un pays :

- S'ils ont été entièrement obtenus dans le territoire considéré.
- S'ils contiennent des matières qui n'y ont pas été entièrement obtenues, à condition que ces matières aient fait l'objet d'une livraison suffisante sur le territoire considéré.

4.1.3.2 Les mesures spécifiques

Afin de protéger la production nationale, des mesures spécifiques sont prévues dans l'accord (article 22, 23 et 24) telles que :

- Les mesures antidumping: (art 22) : Des mesures pourraient être prises si on constate le prix à l'exportation inférieur à celui pratiqué dans le marché intérieur du pays exportateur (le dumping), ce qui cause un dommage à une branche de production ou retarde la création des nouvelles branches.
- Les mesures compensatoires: (art 23) : Ces mesures sont prises si on constate des subventions accordées par le pays fournisseur à ses entreprises qui pourraient causer un dommage à une branche de production ou retarder la création de nouvelles branches.
- Les mesures de sauvegarde: (art24) : Ces mesures peuvent se prendre en cas de constatation d'une augmentation des importations dans une proportion qui cause ou menace de causer un dommage à une branche de production nationale.

4.1.3.3 Les mesures exceptionnelles

Des mesures exceptionnelles peuvent intervenir en faveur des industries naissantes ou de certains secteurs en difficultés ou en cours de restructuration (art 11). Une majoration de 25% des droits de douane du taux appliqué et ce droit peut s'instaurer pour une période de cinq ans maximum sauf autorisation obtenue du comité d'association pour un prolongement éventuel de la durée, sans toutefois dépasser les douze années prévues pour la création de la zone de libre échange.

4.2 Les objectifs de l'accord d'association

La ratification de l'accord rend impérative la mise à niveau progressive et intégrale de tous les systèmes et mécanismes économiques et institutionnels dans le but de s'adapter au nouvel ordre économique mondial. Les objectifs de cet accord s'articulent autour des volets suivants :

Le dialogue politique : Le titre porte sur les conditions garantissant la paix, la sécurité et le développement régional. Cet axe retient :

- La libre circulation des marchandises : Ce titre traite des aspects liés à la circulation de marchandises, en l'occurrence les produits industriels, agricoles et les produits de pêche. Il énonce la création d'une zone de libre échange et le processus de démantèlement tarifaire.
- Le droit d'établissement et prestations de services : Ceci concerne le commerce de services. L'Algérie accorde aux fournisseurs de services de la communauté européenne et de ses Etats membres, un traitement favorable à base d'une liste d'engagements.
- Les paiements, capitaux, concurrence et autres dispositions économiques : Ce titre concerne les aspects liés aux paiements courants et circulation des capitaux, à la concurrence et à la coopération économique.

Cette coopération concerne tous les domaines macro-économiques, elle est basée sur les échanges d'informations, des acteurs de communication, de conseils, de formation et d'assistance technique et administrative. Cet accord insiste, surtout, sur la coopération industrielle qui vise à encourager la coopération entre les opérateurs

économiques, à soutenir les efforts de modernisation et de restructuration de l'industrie , entrepris par le secteur public et privé en Algérie. Comme il favorise le développement des petites et moyennes entreprises, en encourageant toutes les actions favorisant l'initiative privée pour stimuler et diversifier les productions destinées au marché local et à l'exportation. La coopération industrielle porte aussi sur le facteur humain, sa formation, son accès aux nouvelles technologies, permettant ainsi au secteur industriel une meilleure exploitation des politiques d'innovation, de recherche et de développement technologique. Ce volet de coopération porte aussi sur la facilité d'accès au crédit pour le financement des investissements.

- La coopération sociale et culturelle : Celle-ci traite des actions de coopération en matière sociale, culturelle, d'éducation et de prévention, ainsi que le contrôle de l'immigration illégale.
- La coopération financière : Elle vise à faciliter les réformes en vue de moderniser l'économie, mettre à niveau les infrastructures économiques, comme elle vise aussi la promotion de l'investissement privé et des activités créatives d'emplois, assister la reconversion de l'industrie et accompagner les politiques de mise à niveau dans les secteurs sociaux.
- Les dispositions institutionnelles : Ces dispositions sont relatives aux attributions du conseil d'association au niveau ministériel et du comité d'association au niveau des fonctionnaires chargés de l'accord.

Cet accord vise essentiellement la création d'une zone de libre échange permettant l'établissement des échanges sur des bases équilibrées. La communauté européenne supprime toute restriction à l'importation et abolit les droits de douane à l'égard des produits industriels originaires des pays du Sud de la méditerranée.

Cette réciprocité dans les échanges se fera avec un démantèlement tarifaire progressif adapté à la nature de chaque pays pour arriver à l'abolition des restrictions quantitatives et la suppression des droits de douane et taxes. Le démantèlement tarifaire concerne les produits industriels suivants :

- Les biens d'équipements : Le démantèlement tarifaire est gradué sur cinq ans à compter de septembre 2007 jusqu'à 2012, chaque droit et taxe diminue de 10% par an à partir de 80% du droit de base, sachant que près de 60% des importations algériennes en biens d'équipements proviennent de l'union européenne.
- Les matières premières : Le démantèlement tarifaire a commencé immédiatement après l'entrée en vigueur de l'accord et les importations de matières premières de l'union européenne représentent près de 30%.
- Les produits finis : Le démantèlement tarifaire se fait graduellement sur la période (2007-2017), chaque droit et taxe diminue de 10% par an à partir de 90% du droit de base. Les importations des produits finis en provenance de l'union européenne représentent près de 30%.
- Les produits agricoles et de la pêche : Le démantèlement tarifaire a commencé à partir de 2006.

4.3. Bilan de la mise à niveau de l'euro-développement / P.M.E

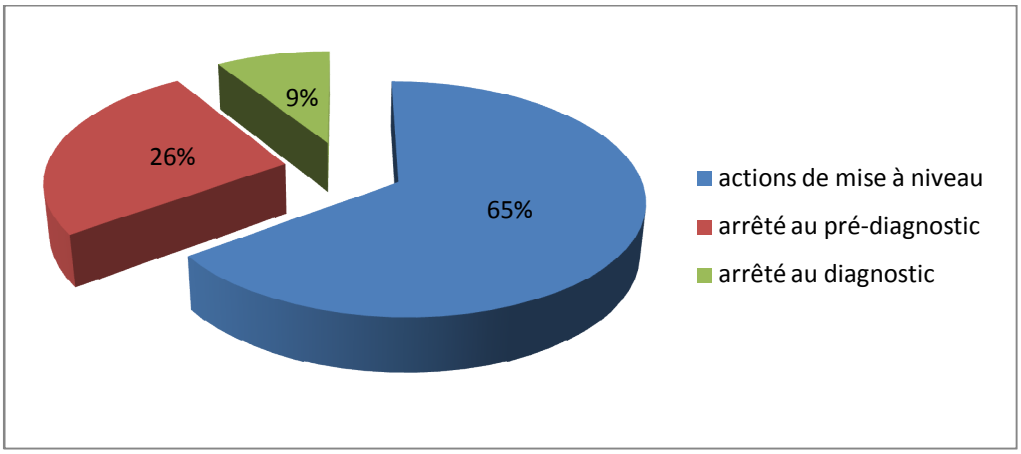
Le programme d'appui aux petites et moyennes entreprises privées avait comme objectif d'aider l'entreprise algérienne à contribuer à la croissance économique, la création d'emplois et à l'augmentation de la valeur ajoutée. L'ouverture du marché algérien à la concurrence oblige les PME /PMI à se mettre à niveau, à renforcer leur compétitivité et développer leurs parts de marché sur le plan national et international. Cette mise à niveau doit concerner l'environnement des PME en appuyant les institutions et les organismes directement concernés par les PME/PMI. L'accès au financement reste un impératif pour la réussite de cette mise à niveau.

L'ED-PME s'est engagé à appuyer 3000 PME/PMI dans l'élaboration et la mise en œuvre de plan de financement et en mettant à leur disposition des informations et des services mieux adaptés à leurs besoins. Mais seulement 445 PME ont été retenues au programme de mise à niveau. Les actions de cette mise à niveau ont porté sur l'encadrement et la formation continue des ressources humaines, l'adoption de bonnes pratiques de gestion indispensables à tout progrès, le changement dans le comportement managérial des chefs d'entreprises et la consolidation d'un marché de services de conseils aux PME/PMI.

4.3.1 Appui direct aux PME/PMI

A la clôture du programme euro-développement PME, les résultats restent insuffisants, Sur 685 PME éligibles au programme, 65% seulement ont bénéficié des actions de mise à niveau, 26% des entreprises ont arrêté le processus au pré-diagnostic et le reste, soit 9% ont arrêté le processus au diagnostic.

Graphe N° 05: Degré d'avancement des PME dans le processus de mise à niveau sur 685 PME



Source : Ministère de la PME/PMI

Pour les 35% qui ont abandonné, certaines évoquent la lourdeur des procédures, ce qui réduit leur volonté à poursuivre le processus de mise à niveau, d'autres pensent que les actions immatérielles ne sont pas prioritaires pour les entreprises en difficulté financière avec des outils de production obsolètes.

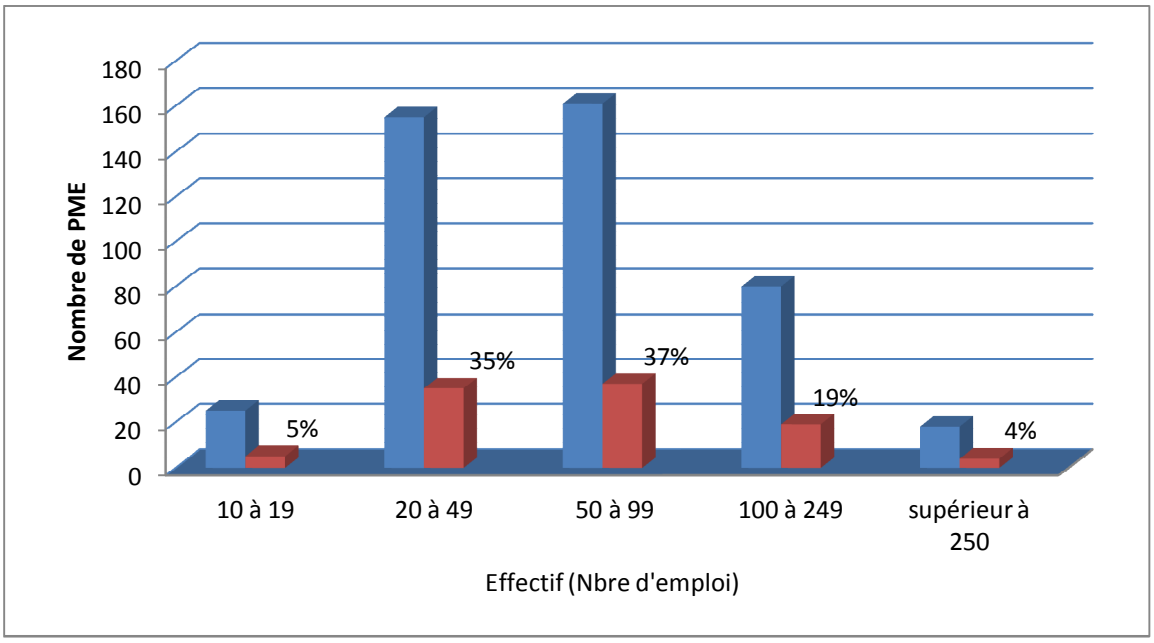
4.3.2 Répartition des PME en fonction de leur forme juridique

Sur les 445 PME retenues pour la mise à niveau, 75% sont des sociétés à responsabilité limitée, 12% sont des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée, 8% sont des sociétés par actions et le reste sont des sociétés au nom collectif.

4.3.3 Répartition par classe d'effectifs

La mise à niveau a plus concerné les entreprises dont l'effectif est entre 50 à 99 salariés, soit 37%, pour les entreprises entre 20 et 49, elles représentent 35%, nous constatons que plus le nombre d'effectifs est grand, la prise en charge est moindre. Entre 100 à 249, ces entreprises ne représentent que 19% et lorsque l'effectif est supérieur à 250 salariés, le nombre d'entreprises est insignifiant, il ne représente que 4%. Pour les petites entreprises dont l'effectif est entre 10 à 19, la mise à niveau n'a concerné que 5% alors que ce type d'entreprises est plus fragile financièrement. Mais comme la majorité sont des entreprises familiales, avec un mode de gestion archaïque, elles n'ont pas été volontaires pour une mise à niveau, surtout quand celle-ci concerne les axes immatériels.

Graphe N°06 : Répartition des PME par classe d'effectif sur 445 PME

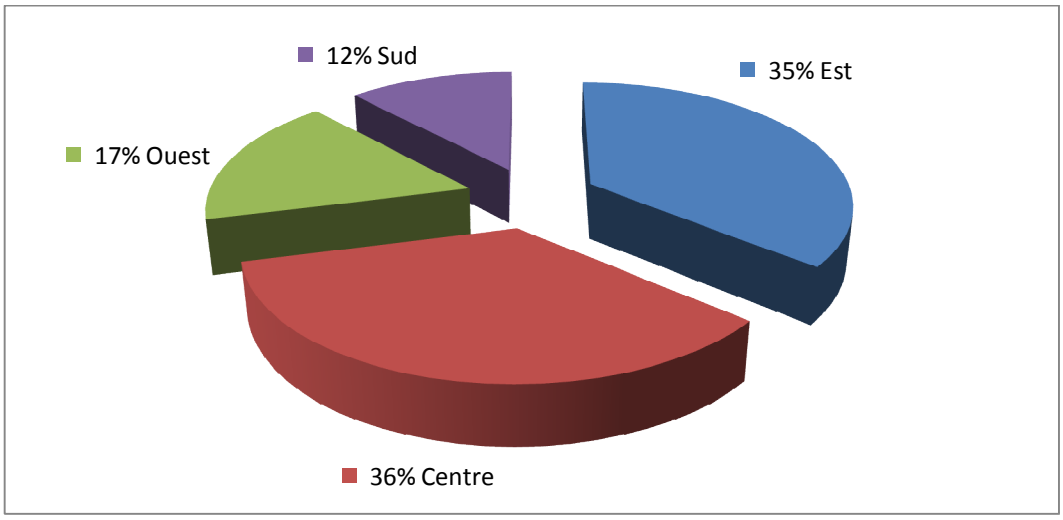


Source : Ministère de la PME/PMI

4.3.4 Répartition par région

Sur les 445 PME, 36 % sont du Centre, 35% de l'Est. Pour l'Ouest et le Sud, elles représentent respectivement 17% et 12%. Le centre et l'Est ont plus bénéficié par rapport à l'ouest et au Sud dont l'adhésion a été relativement timide en raison d'un manque d'information et des lourdeurs bureaucratiques.

Graphe N°07: Répartition des PME par région sur 445 PME

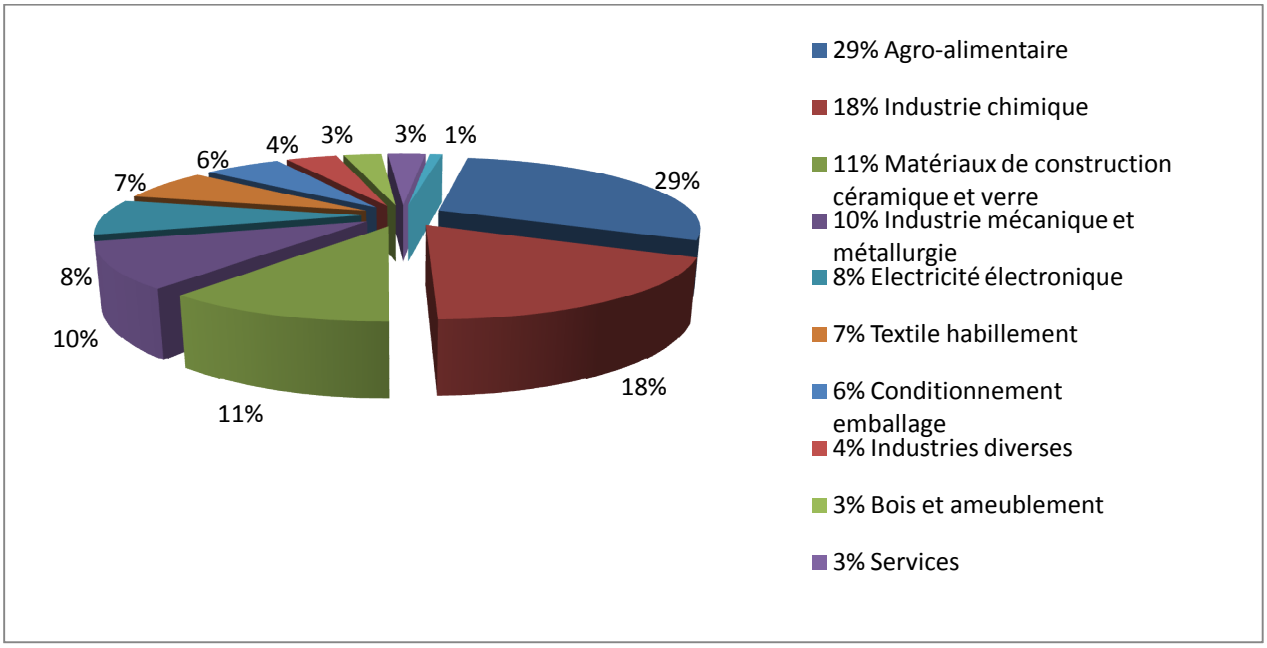


Source : Ministère de la PME/PMI

4.3.5 Répartition des PME par secteur d'activité

Sur les 685 PME engagées dans le processus de la mise à niveau, seulement 445 PME ont bénéficié des actions de mise à niveau. Le secteur ayant plus bénéficié est celui de l'agro-alimentaire avec 29% ; l'industrie chimique avec 18%, les matériaux de construction avec 11% et l'industrie mécanique et métallurgique avec 10%. Pour les autres secteurs, le nombre de PME éligible au programme reste relativement faible, quand on constate que seulement 7% de l'industrie textile habillement et 1% de l'industrie cuir et chaussure ont bénéficié de la mise à niveau, alors que ce sont les secteurs le plus affectés par la concurrence des produits étrangers.

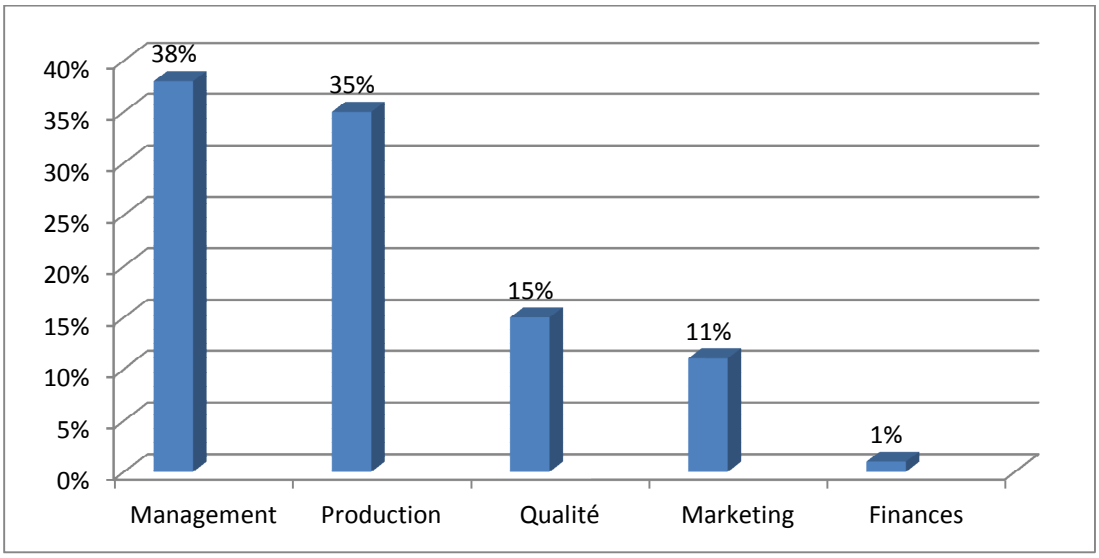
Graphe N°08 : Répartition de types d'actions par catégories (hors actions d'appui financier)



Source : Ministère de la PME/PMI

Les 445 entreprises retenues par le programme ont bénéficié de 896 actions de mise à niveau, dont 38% concernent des actions de management, 35% sont des actions liées à la production, 15% concerne la qualité, 11% le marketing et seulement 1% la finance, comme l'indique le graphe suivant :

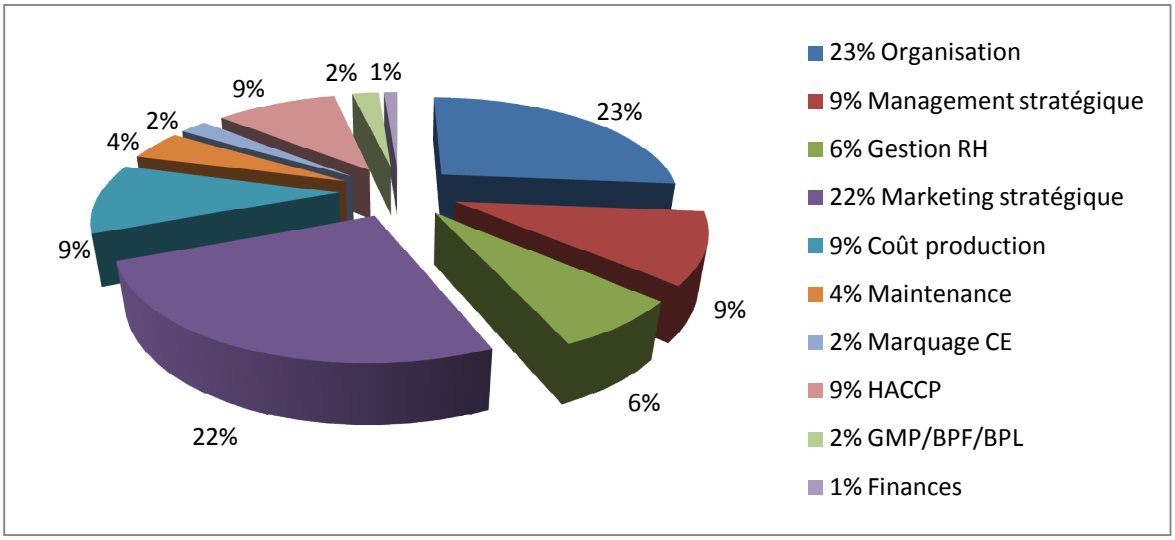
Graphe N° 09: **Répartition des types d'actions par catégorie sur 445 PME pour 896 actions de mise à niveau (hors action d'appui financier)**



Source : Ministère de la PME/PMI

Nous constatons que la mise à niveau s'est plus axée sur les pratiques managériales, le savoir faire et faire savoir. Si nous analysons la répartition des types d'actions par sous-catégories, pour les 896 actions de mise à niveau, l'organisation et la gestion de production ont bénéficié respectivement de 23% et de 22%, le management stratégique, le coût de production, le marketing opérationnel et le HACCP ont bénéficié chacun de 9%, le reste a été réparti entre la gestion des ressources humaines, la maintenance, la certification ISO et GMP/BPF/BPL, comme nous l'indique le schéma ci-après.

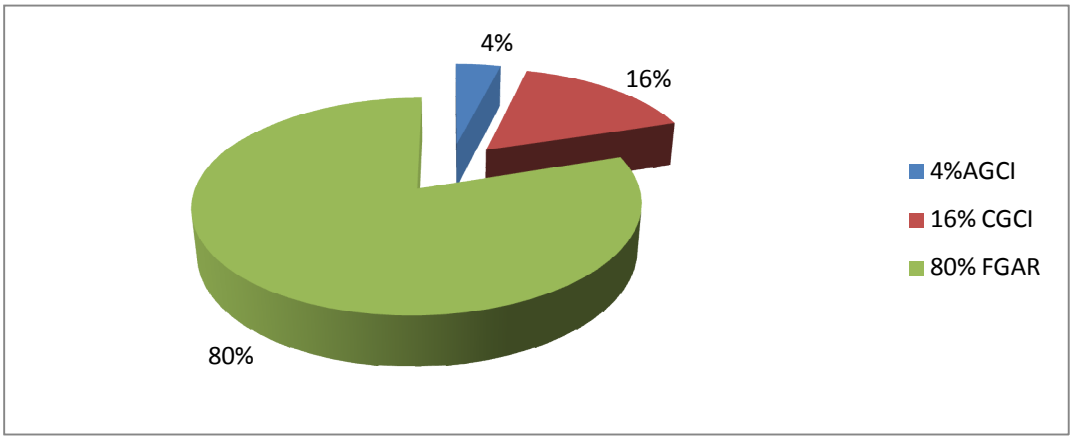
Graphe N°10 : Répartition des types d'actions par sous catégories sur 445 PME pour 896 actions de mise à niveau (hors action d'appui financier)



Source : Ministère de la PME/PMI

Sur le plan financier, 12 banques publiques et internationales ont signé une convention avec le fonds de garantie (FGAR) qui a accompagné les PME avec un taux de 80%. De 2002 à 2007, le nombre de dossiers transmis au FGAR est de 142 dont 102 ont été acceptés. La CGCI est intervenue pour couvrir 16% et l'AGCI a participé avec 4%, de 2004 à 2007, le montant des offres de garantie en MDA est de 3 831 530 MDA.

Graphe N°11 : Assistance technique, accompagnement d'organismes de garanties

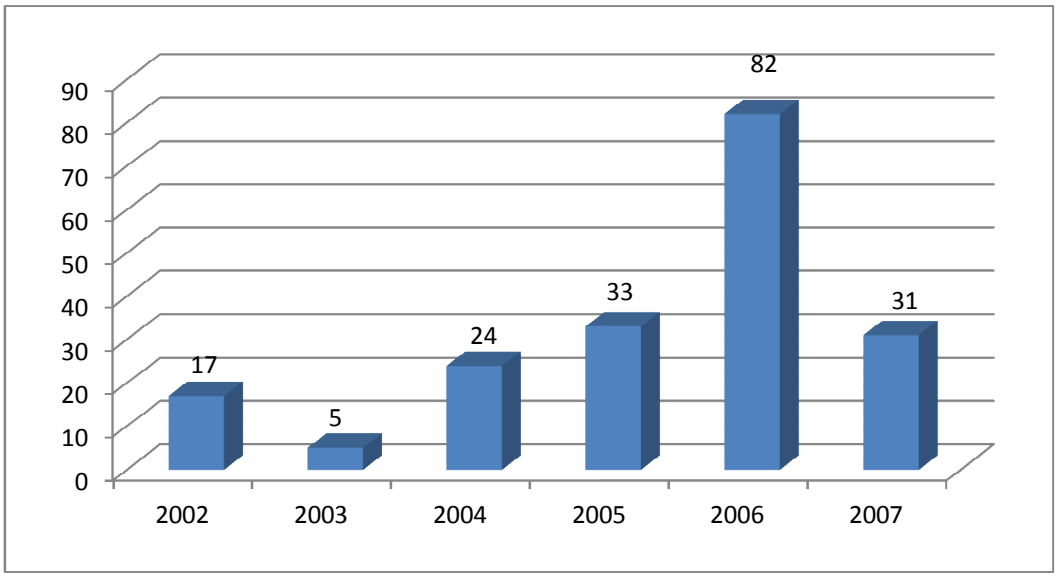


Source : Ministère de la PME/PMI

L'accès au financement n'a pas été facile pour les entreprises, en fragilité financière et sans grande solvabilité. La facilitation de l'accès au financement constitue l'objectif principal du programme ED-PME. D'après les résultats obtenus, nous constatons que le nombre d'actions par année reste faible depuis 2002 à 2007, mise à

part l'année 2006, où il y a eu 82 actions, ce qui reste relativement faibles par rapport aux besoins exprimés par les PME.

Graphe N°12 : Facilitation de l'accès au financement- Nombre d'actions par année

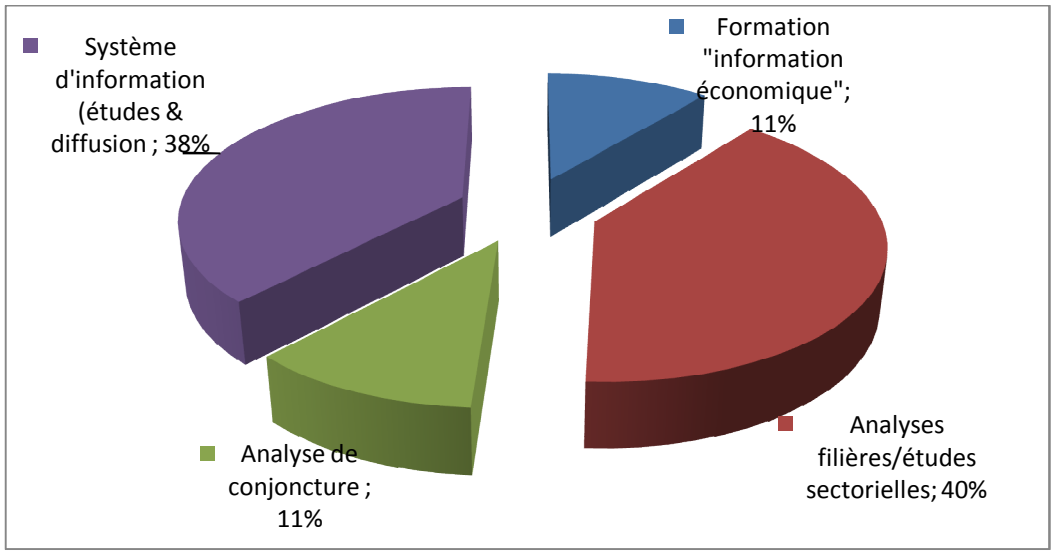


Source : Ministère de la PME/PMI

4.4 Le bilan de la mise à niveau de l'environnement des PME

L'environnement des affaires en Algérie est une préoccupation majeure qui ressort dans toutes les conclusions des diagnostics stratégiques réalisés par les PME. Le programme ED.PME a priorisé la mise à niveau de cet environnement, en se basant sur l'information sur les PME/PMI et le développement de service d'appui à la PME/PMI.
Dans ce programme, l'ED.PME a procédé à l'amélioration de l'information pour et sur les PME/PMI en faisant des analyses de filières, des études sectorielles, en essayant de mettre en place un système d'information (études et diffusion) et en procédant à certaines analyses de conjoncture. Les résultats de la mise à niveau des PME et de leur environnement sont illustrés dans le schéma suivant :

Graphe N°13 : Résultats de la mise à niveau des PME et de leur environnement

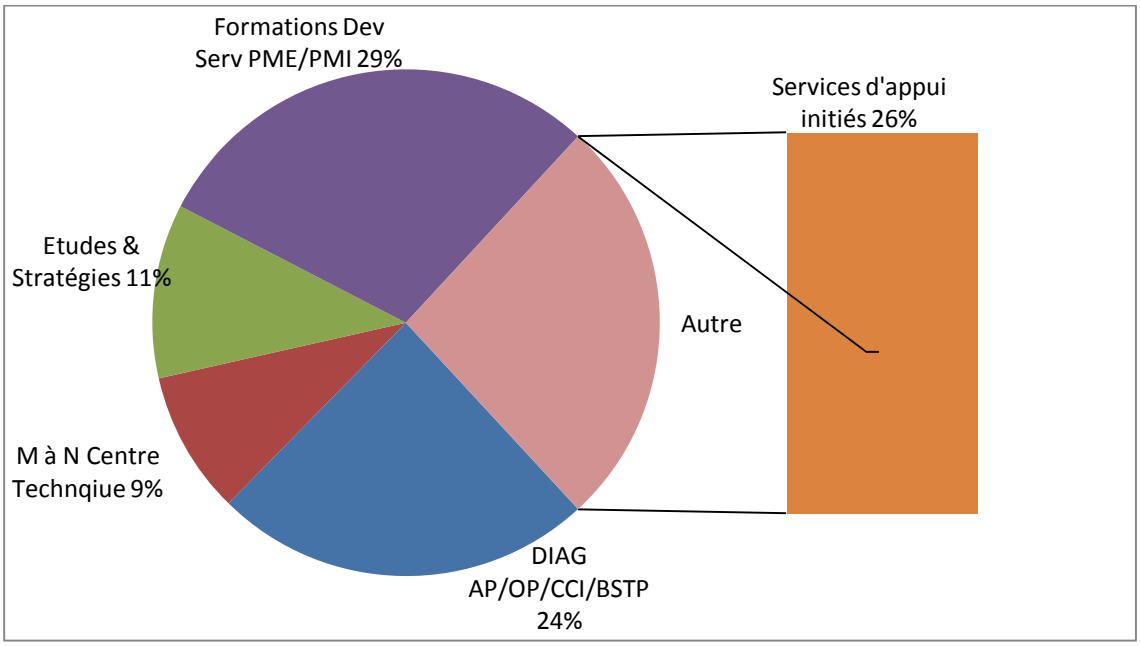


Source : Ministère de la PME/PMI

L'analyse de l'environnement de l'entreprise est un préalable pour la réussite de la mise à niveau car l'information destinée à optimiser les décisions stratégiques de l'entreprise, telles que les transformations technologiques, l'évolution des marchés d'approvisionnement ou des produits, etc., provient de l'environnement d'où la nécessité d'effectuer certaines analyses de filières, des études sectorielles et d'autres analyses de conjoncture. Mais la contribution de l'ED PME n'est pas la hauteur des objectifs assignés à l'accord d'association.

Quant aux services d'appui à la PME/PMI, les experts algériens et ceux de la communauté européenne ont procédé aux différents diagnostics afin de définir les actions d'accompagnement au niveau de l'environnement et mettre à niveau les services d'appui existants et initier d'autres. La mise à niveau du cadre global d'appui concerne la formation et le développement de ces services d'appui, la mise à niveau des centres techniques et des études d'évaluation de la conjoncture économique (comme l'indique le schéma suivant). Mais le budget alloué aux services d'appui reste insuffisant, il n'est que de 600 mille euros comme l'indique le graphe ci après.

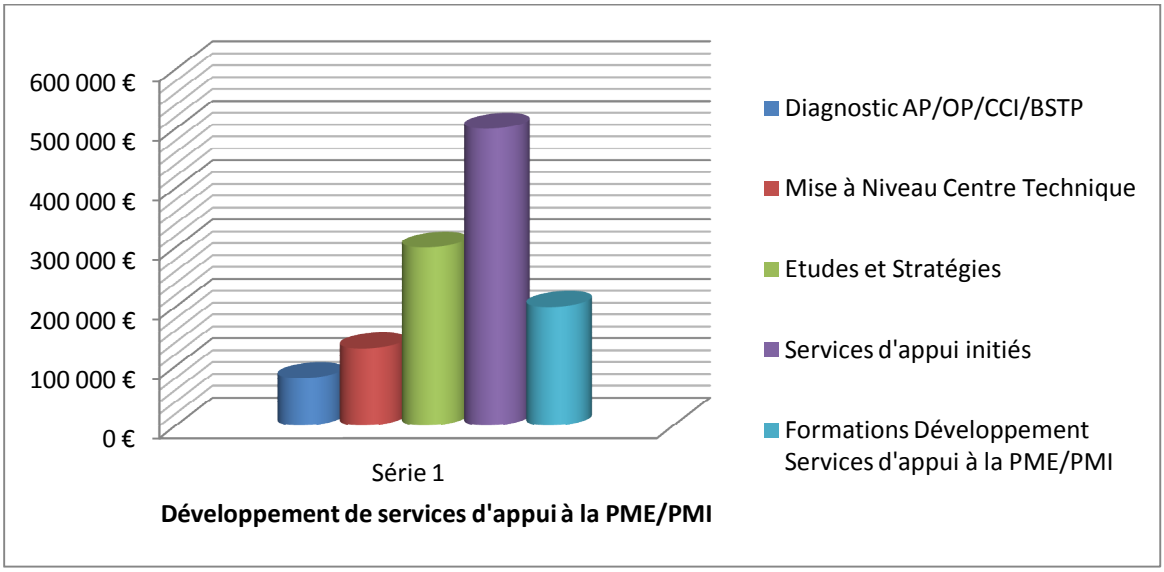
Graphe N° 14 : Résultats des services d'appui à la PME/PMI



Source : Ministère de la PME/PMI

Le budget alloué au développement des services d'appui est de près de 600.000 € et son affectation entre les différents services est comme suit :

Graphe N° 15 : Coûts des services d'appui à la PME/PMI



Source : Ministère de la PME/PMI

La mise à niveau se heurte à la difficulté, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. L'un des principaux obstacles, auquel elle est confrontée, est la vision des chefs d'entreprise qui se focalisent beaucoup plus sur l'investissement matériel et les nouvelles technologies que sur les pratiques managériales et la gestion de la production ou des ressources humaines.

Outre la lenteur des procédures, certains chefs d'entreprises ont sous-estimé l'intérêt et l'apport de la mise à niveau, sur le plan managérial et gestion, d'où leur réticence à adhérer à ces programmes.

Pour l'expérience de l'ED-PME, elle a été relativement positive malgré le faible apport financier, mais insuffisante pour la mise à niveau des petites et moyennes entreprises vulnérables sur le plan économique, financier, managérial et affectées par la concurrence des produits étrangers. Le manque de politique de communication et de moyens du dispositif a entravé la gestion du programme. Les PME ne disposent pas de moyens et d'outils performants de communication et de gestion, d'où le manque d'efficience et d'efficacité dans la mise en œuvre de ce programme de mise à niveau, ce qui a conduit 240 entreprises sur les 685 PME éligibles à abandonner le processus, soit 35%.

4.5 L'impact macro-économique et sectoriel de l'accord d'association

L'accord d'association Euro-méditerranéen a pour effet de supprimer progressivement sur une période de douze (12) ans les droits de douane sur les produits originaires de l'union européenne, qui constituent le plus important volet de cet accord. Les échanges commerciaux entre l'union européenne et l'Algérie sont régis par les accords d'association signés le 21 avril 2002 et entrés en vigueur le 1er septembre 2005, visant à établir une zone de libre échange à l'horizon 2017. Le volume des échanges de l'Algérie avec l'union européenne représente près de 50% du total des échanges. Pour pouvoir analyser l'impact économique et sectoriel de cet accord, nous allons essayer d'étudier la structure des importations et des exportations algériennes avec leur évolution depuis sa signature en 2005.

4.5.1 L'impact de l'accord d'association sur les importations

4.5.1.1 Les importations globales en Algérie

Avant de passer à l'étude des importations par zone géographique et particulièrement avec l'union européenne, nous passerons en revue les importations algériennes, tous produits confondus, et leur évolution de l'année 2006 (une année après l'entrée en vigueur de l'accord d'association) à l'année 2009, indiquées dans le schéma ci après, afin de tirer la tendance générale des importations.

La répartition par groupe de produits fait ressortir une hausse pour l'ensemble des produits de 2006 à 2009 (année d'origine 2006), les produits alimentaires ont augmenté de plus de 50%, et les produits non alimentaires de plus de 100%. Les biens d'équipements représentent le volume le plus important, leur taux d'accroissement de 2006 à 2009 est de 77%. Pour les biens destinés à l'outil de production, le taux d'accroissement est de 98%. Les importations globales de 2006 à 2009, ont connu une hausse de plus de 80%, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N°38 : Evolution des importations par groupe de produits

En millions de dollars US

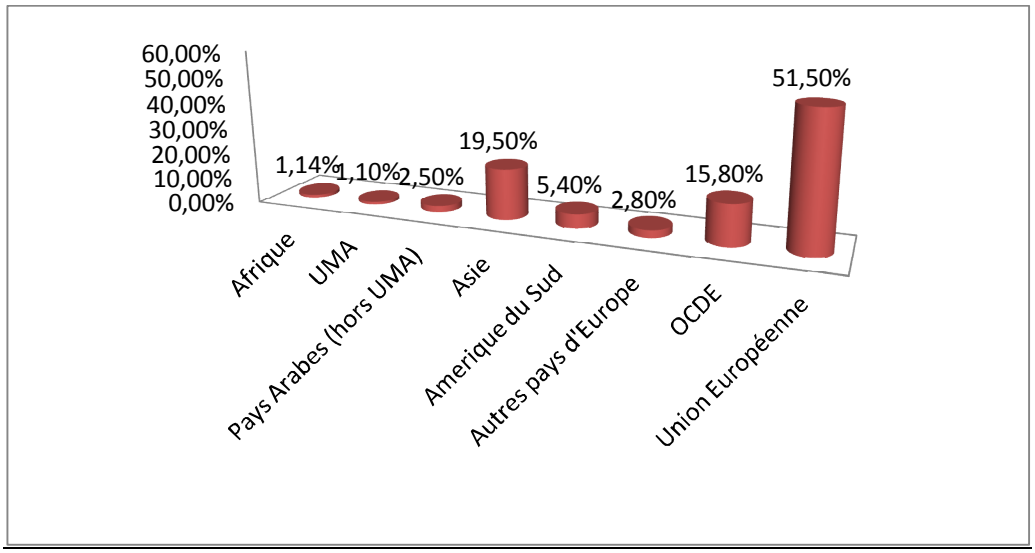
Groupe de produits	Année 2006		Année 2007		Evolution	Année 2008		Année 2009		Evolution	Evolution 2009/2006
	Valeur	%	Valeur	%		Valeur	%	Valeur	%		
Biens alimentaires	3800	17,71	4 827	17,59	27,03	7 813	19,79	5 810	14,86	-25,64	52
Biens destinés à l'outil de production	6021	28,06	8 508	31	41,31	12 002	30,40	11 924	30,49	+0,65	98
Biens d'équipements	8624	40,19	10 096	36,76	17,07	13 267	33,61	15 273	39,06	15,12	77
Bien de consommation non alimentaire	3011	14,03	4 008	14,61	33,11	6 397	16,20	6 096	15,59	-4,71	102
Total général	21 456	100	27 439	100	27,88	39 479	100	39 103	100	-0,95	82

Source : Tableau établi à partir des données du ministère du commerce

4.5.1.2 Les importations de l'Algérie par zone géographique

Les échanges commerciaux, en l'occurrence les importations sont dominés par l'Europe à plus de 60 %, dont prés de 52 % sont effectués avec l'union européenne, comme l'indique le schéma ci-après:

Graphe N° 16 : Importations algériennes par zone géographique année 2009



Source : Données du CNIS

Nous constatons que les importations de l'Algérie des 27 pays de l'union européenne constituent 51,5% du total des importations algériennes et des pays de l'OCDE (hors UE) 15,8%. Il est désolant de noter que les échanges intermaghrébins, malgré un marché de 100 millions d'habitants, ne représentent que 2,5%. Les importations de l'Algérie ne représentent que 1,1% avec l'UMA et 1,14% avec

l'Afrique, sachant que le coût du non-Maghreb est de 2 à 3% de croissance, représentant ainsi 15000 emplois.

4.5.1.3 L'évolution des importations de l'Algérie en provenance de l'UE

Les importations algériennes de l'union européenne ne font qu'accroitre, comme l'indique le schéma suivant, depuis l'entrée en vigueur de l'accord d'association, à l'exception de l'année 2009, à laquelle l'Algérie semble maîtriser ses importations, elle enregistre une légère baisse de -1.9%, mais la tendance générale reste à la hausse, comme l'indique le tableau suivant :

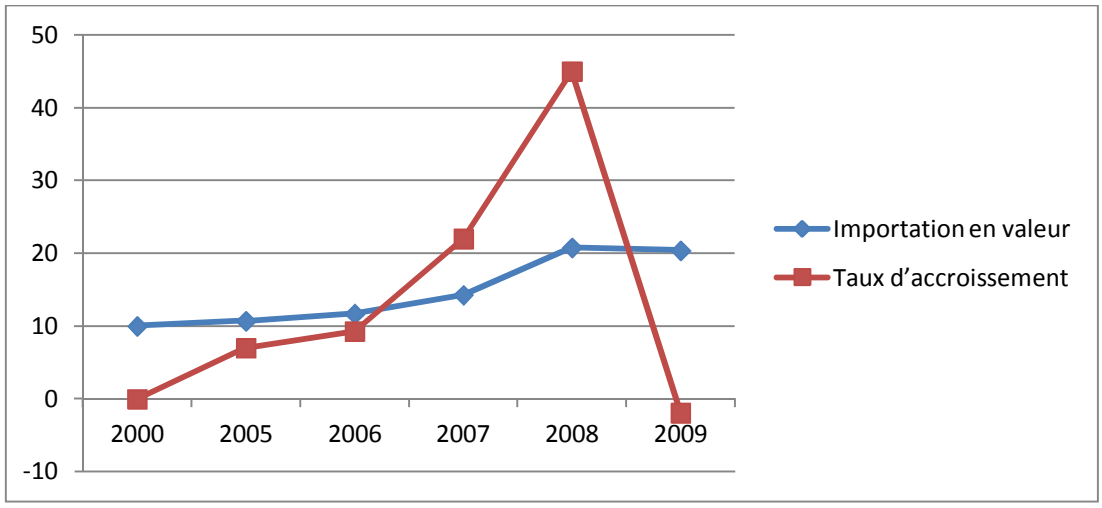
Tableau N°39 : Evolution en valeur des importations de l'Algérie en provenance de l'UE

Unité: Milliards USD

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	1sem. 2009	1sem. 2010	Evolu 2009/ 2006
Importation en valeur	10	10,7	11,7	14,3	20,8	20,4	11,4	10,2	74,35%
Taux d'accroissement	-	+7%	+9,3%	+22%	+45,5%	-1,9%	-	-10,5 %	

Source : Tableau établi à partir des données du ministère du commerce

Graphe N°17 : Evolution en valeur des importations de l'Algérie en provenance de l'UE (Milliards USD)



Source : Graphe établi à base des données du ministère du commerce

Tableau N°40: Evolution en volume des importations en provenance de l'UE

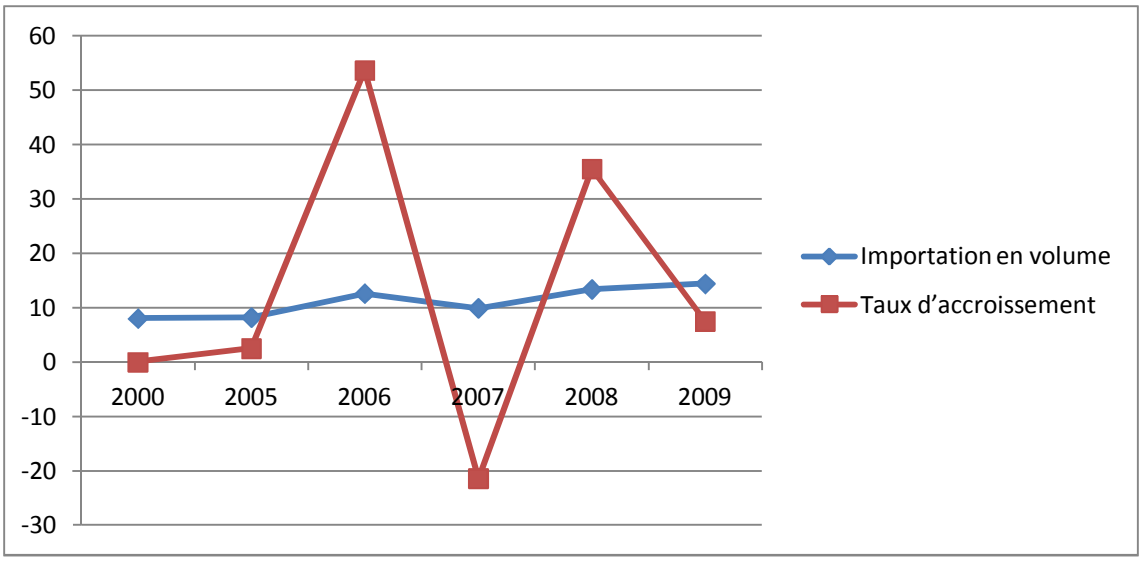
Unité: Millions Tonnes

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	1sem. 2009	1sem. 2010	EVOL 2009/ 2006
Importation en volume	8	8,2	12,6	9,9	13,4	14,4	8,7	7,6	14 ,20 %
Taux d'accroissement	-	+2.5%	+53,6%	-21,4%	+35,5%	7,5%	-	- 12,6 %	-

Source : Ministère de Commerce

Une année après le démantèlement tarifaire, nous constatons que le volume des importations a presque doublé, il était de 8,2 millions de tonnes en 2005 est passe à 14,4 millions de tonnes en 2009. Le taux d'accroissement du volume des importations globales, de 2006 à 2009, dépasse 14%. La tendance générale des importations, depuis la signature de l'accord d'association avec l'union européenne, jusqu'en 2009 est en progression comme l'indique le graphe suivant :

Graphe N° 18: **Evolution en volume des importations de l'Algérie en provenance de l'UE (**Millions Tonnes)



Source : Graphe établi à partir des données du ministère du commerce

4.5.1.4 La structure des importations en provenance de l'UE

Les importations algériennes de l'union européenne sont diversifiées, on importe dans des proportions différentes, des biens d'équipements industriels et agricoles, des demi-produits de biens alimentaires et non alimentaires et de l'énergie et lubrifiant comme l'indique le tableau suivant.

Tableau N° 41 : La structure des importations en provenance de l'UE

	Biens d'équipements industriels	Demi-produits	Alimentation	Biens de consommation non alimentaires
Part du groupe d'utilisation (Europe) par rapport au groupe d'utilisation (total Algérie)	55,5%	58%	45,8%	33,5%

Source : Ministère de Commerce

La structure des importations révèle l'intensité de la dépendance de l'Algérie vis-à-vis de l'union européenne. Si on constate la part du groupe d'utilisation (Europe) par rapport au groupe d'utilisation (total Algérie) pour les biens d'équipements industriels, ils représentent 55,5% des importations Algériennes en biens d'équipements industriels, les demi-produits 58%, les biens alimentaires 45,8% et les biens de consommation non alimentaires 33,5%. Par secteur, l'importation des produits industriels domine avec 86% suivis par des produits agricoles avec 13.9% et ceux de la pêche avec 0.03%.

4.5.1.5 Impact du démantèlement tarifaire

L'accord d'association a débouché sur le démantèlement tarifaire immédiat pour certains produits et progressif pour d'autres, et devrait arriver à l'exonération complète pour l'ensemble des produits importés de l'union européenne en 2012. Il est clair que l'impact de ce démantèlement sera important sur le plan économique et budgétaire pour l'Algérie. Nous pouvons le constater à travers certains produits :

4.5.1.5.1 Les produits industriels

Les produits industriels importés de l'union européenne, bénéficiant de l'avantage préférentiel d'une valeur de 8707,77 millions USD, représentent 95% de l'ensemble des importations en produits industriels en provenance de l'union européenne, au premier semestre 2010, comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau N°42: Importations algériennes de produits industriels bénéficiant de l'avantage préférentiel en provenance de l'UE

Valeur : Millions USD
Quantité : Milliers de tonnes

	1er semestre 2009			1er semestre 2010		
Secteur de production	Quantité	Valeur	Part	Quantité	Valeur	Part
Appareils et engins mécaniques	161,89	2 388,01	25,9	101,94	2 400,41	28,9
Métallurgie	2 687,05	2 235,21	24,2	1 579,60	1 902,42	22,9
Chimie et pharmacie	776,76	1 182,64	12,8	743,53	1 176,62	14,2
Appareils électriques	42,70	1 011,55	11,0	33,44	825,91	9,9
Equipements de transports	103,44	1 166,35	12,6	73,89	777,47	9,4
Plastiques	171,02	383,48	4,2	111,51	357 ,52	4,3
Bois	583,67	254,34	2,8	533,38	266,78	3,2
Cartons et papier	197,52	206,47	2,2	219,59	220,18	2,7
Matériaux de construction	169,17	129,75	1,4	158,40	117,30	1,4
Meubles	10,57	68,97	0,7	8,13	64,31	0,8
Robinetterie	5,73	63,57	0,7	7,25	63,96	0,8
Textiles	18,91	46,40	0,5	14,31	55,45	0,7
Cosmétiques	18,17	54,98	0,6	19,39	54,44	0,7
Confection	21,99	18,30	0,2	3,42	11,50	0,1
Divers	4,97	12,61	0,1	0,65	8,81	0,1
Chaussures	0,81	3,13	0,0	0,54	3,14	0,0
Peaux et cuirs	0,74	4,13	0,0	0,29	1,54	0,0
Total importé en produits industriels en provenance de l'UE	**4 975,12**	**9229,89**	**100,00**	**3609.23**	**8307.77**	**100,00**

Source: ALGEX

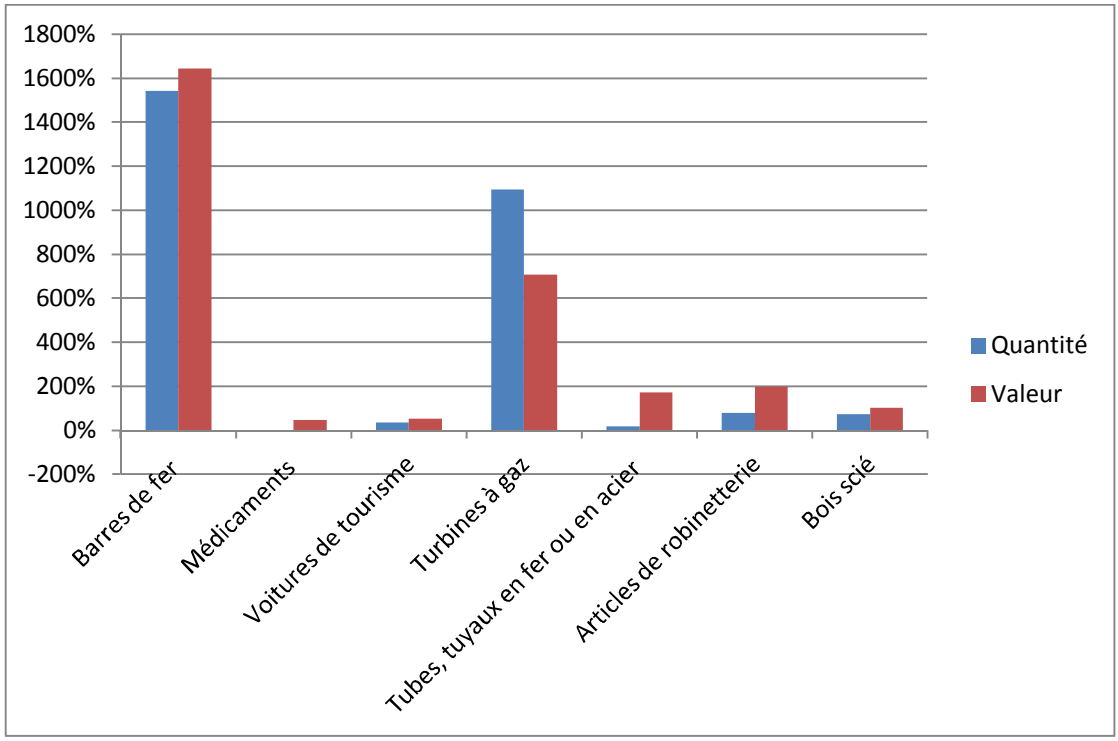
Nous constatons que les produits industriels en provenance de l'union européenne restent importants et par conséquent, le manque à gagner pour l'Algérie est significatif. Pour illustrer cet impact, nous prenons comme origine l'année 2005 pendant laquelle l'accord est entré en vigueur, ainsi que l'année 2009, pour observer l'évolution en valeur et en quantité de certains produits les plus demandés par les programmes de développement et d'investissement, bénéficiant du régime préférentiel.

Tableau N°43 : Calcul du taux d'accroissement de la valeur et de la quantité physique de l'année 2009 par rapport à l'année 2005

	Quantité	Valeur
Barres de fer	+ 1 543%	+1 644%
Médicaments	-5,5%	+48%
Voitures de tourisme	+33,5%	+53%
Turbines à gaz	+1094%	+706,6%
Tubes,tuyaux en fer ou en acier	+16,4%	+170,7%
Articles de robinetterie	+79,6%	+198%
Bois scié	+71,3%	+102,5%

Source: ALGEX

Graphe N°19 : Calcul du taux d'accroissement de la valeur et de la quantité physique de l'année 2009 par rapport à l'année 2005



Source: ALGEX

Nous constatons que certains produits ont connu un taux d'accroissement important (en valeur) telle que la barre de fer dont le taux est de 1 644% en 2009. Sur une période de cinq ans, après l'entrée en vigueur des accords, les importations ont augmenté de 9,23%. Si on prend un autre produit industriel tel que les véhicules de transport en commun, avec un démantèlement tarifaire sur 10 ans, la perte des droits de douanes et la TVA entraîneraient un manque à gagner de prés de 12 millions USD en 2017.

4.5.1.5.2 Les produits agricoles et agricoles transformés

Les produits agricoles, bénéficiant d'avantages préférentiels, sont des produits sous contingents. Pour la plus part d'entre eux, on remarque un large dépassement des quantités contingentées, il s'agit notamment :

- Du blé tendre dont le contingent est de 300 000 tonnes
- Du blé dur dont le contingent est de 100 000 tonnes.

Alors que l'Algérie importe de l'UE pour 99% de blé tendre et 38.5% de blé dur.

- des pommes de terre de semence dont le contingent est de 45.000 tonnes
- du mais dont le contingent est de 500 tonnes.

Si on compare les importations du 1er semestre 2009 à celles du 1er semestre 2010, les produits bénéficiant de l'avantage préférentiel ont enregistré une baisse de 46%, cette baisse est due, exceptionnellement, à une bonne récolte et une pluviométrie, mais surtout à la décision prise par les pouvoirs publics de rétablir les droits de douane.

(Décision prise d'ailleurs en septembre 2010). Les produits bénéficiant d'avantages préférentiels sous contingent sont passés de 1054 millions USD à 539 millions USD, soit une diminution de 48% comme l'indique le tableau et graphe suivants.

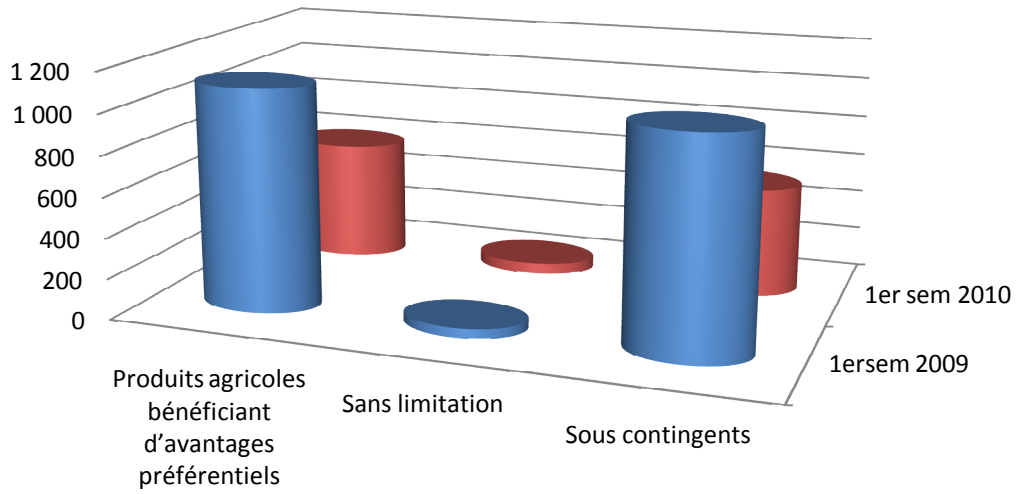
Tableau N°44 : Importations en provenance de l'UE de produits agricoles bénéficiant d'avantages préférentiels

Unité : Millions USD

	1er sem 2009	1er sem 2010	Tx de Variation
Produits agricoles bénéficiant d'avantages préférentiels	1 099	594	-46%
Sans limitation	45	55	+22%
Sous contingents	1054	539	-48%

Source : ALGEX

Graphe N°20 : Importations en provenance de l'UE des produits agricoles bénéficiant d'avantages préférentiels



Source : ALGEX

Pour les produits agricoles transformés, de même que pour les produits agricoles, la part des importations sous contingents représente 91%.

- Le lait en poudre: Le lait en poudre est contingenté, 40 000 tonnes pour le lait sans sucre (contingent annuel), 30 000 tonnes pour le lait en poudre.

Les importations totales de lait en poudre proviennent pour 55.5% de l'union européenne dont plus de la moitié est admise en franchise des droits de douane.

- Le sucre blanc, avec un contingent de 150 000 tonnes qui est dépassé largement (202 813 tonnes au 1er semestre 2009), provient pour 98% de l'UE.
- Les produits agricoles et agricoles transformés, bénéficiant de l'avantage préférentiel, représentent plus de 80% des importations algériennes en provenance de l'union européenne. Il n'est pas à démontrer qu'avec ces importantes, valeurs et volumes d'importations en provenance d'UE, l'impact économique et budgétaire ne peut être que négatif pour l'Algérie.

4.5.2 L'impact de l'accord d'association sur les exportations

Les exportations des hydrocarbures représentent l'essentiel des ventes Algériennes avec 97,6% du volume global des exportations en 2009. Les exportations hors hydrocarbures, sont marginales avec seulement 2.4% du volume global des exportations, soit l'équivalent de 1.05 milliards de dollars US. Quand aux principaux produits hors hydrocarbures exportés, ils sont constitués principalement par le groupe demi-produits qui représente 1.51% du volume exporté. Le groupe produit brut vient en deuxième position avec 0.41%, les biens alimentaires avec un taux de 0.26% et enfin, les groupes biens de consommations non alimentaires et les biens d'équipements industriels avec un taux de 0.11%.

Tableau N°45 : Principaux produits hors hydrocarbures exportés

Valeurs en milliers de dollars américains

Désignation du produit	1er semestre 2009		1er semestre 2010	
	Valeurs	%	Valeurs	%
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons	102,54	21,32	220,66	27,93
Ammoniacs anhydres	66,53	13,83	119,08	15,07
Sucres de canne ou de betterave	5,80	1,21	70,86	8,97
Phosphate de calcium	37,15	7,72	57,46	7,27
Zinc sous forme brute	14,71	3,06	39,58	5,01
Déchets et débris de fonte	48,91	10,17	35,95	4,55
Hydrogène, gaz rares	17,22	3,68	17,90	2,27
Eaux minérales et gazeuses	12,85	2,67	13,09	1,66
Alcools acycliques	6,68	1,39	13,03	1,65
Glaces en plaques ou en feuilles	6,41	1,33	11,95	1,51
s/total	319	66,38	599,56	75,89
Total	**481**	**100**	**790**	**100**

Source : Ministère du commerce

Pour évaluer l'impact des accords d'association sur les exportations Algériennes, nous allons nous intéresser aux exportations vers l'union européenne. Les exportations vers les pays de l'union, sont évaluées à 12.4 milliards USD durant le 1er semestre 2010 dont 11.8 milliards US d'hydrocarbure.

Notons que la part des exportations hors hydrocarbures est insignifiante et ne couvrent que 2.8% des importations algériennes en provenance de l'UE pour l'année 2009.

L'évaluation de l'impact des accords d'association sur les exportations hors hydrocarbures par secteurs d'activité se résument comme suit :

4.5.2.1 Les produits industriels

Ces produits sont exportés vers l'UE, en exonération totale de droits de douane, ils représentent 97% des exportations vers cette communauté. Mais, il est important de signaler que 83% de ces produits sont des dérivés des hydrocarbures. Quand aux produits manufacturés, leur taux reste insignifiant, comme l'indique le tableau suivant:

Tableau N°46 : Les principaux produits exportés

	Part du total industriel	Valeur exportée	
		1er sem 2009	1er sem 2010
Solvants	50,2%	65	279,3
Ammoniac (anhydre et en solution aqueuse	22,5%	141,8	125,8
Zinc	6%	24,8	33
Hélium	4%	44	23
Méthanol	2,8%	14,5	15
Phosphate	5%	11	27
Déchets et débris de fer ou d'acier	1,5%	4	9,5

Source : Ministère du commerce

4.5.2.2 Les produits agricoles et agricoles transformés

Les produits agricoles bénéficiant d'avantage préférentiels ont atteint 8,7 milliards de dollars US pour le 1er semestre 2010. Les produits agricoles transformés bénéficiant d'avantages préférentiels ont atteint 3,8 milliards USD pour le 1er semestre 2010 contre 7 millions USD à la même période 2009.

Si nous comparons le 1er semestre 2009 et celui de 2010, les exportations des produits agricoles transformés ont enregistré une baisse de 17,7%.Ces exportations ont représenté au 1er semestre 2010 que 2,2% du total des exportations hors hydrocarbures vers l'union européenne. Les exportations ayant bénéficié d'avantages préférentiels, à savoir, l'exonération totale des droits de douane avec ou sans limitation de quotas représentent 83.5% du total des exportations des produits agricoles et agricoles transformés dont près de 95% sans limitation de quotas. Quant aux produits admis sous contingent, à l'exemple du vin, au 1er semestre 2010, l'Algérie a exporté pour une valeur de 638 milliers USD contre 949 milliers USD durant le 1er semestre 2009. En terme physique, la quantité exportée est 218 hl sur un contingent de 224.000 hl ; soit une consommation de 0,1% du contingent. Quand à l'huile d'olive, on constate une régression de 98%.

Les produits agricoles transformés, n'ayant pas bénéficié d'avantages préférentiels, ont représenté 16% des exportations agricoles vers l'union européenne, ils ont enregistré une baisse de 76%. Pour les produits agricoles transformés exportés sous contingents, on constate l'interdiction, par les pouvoirs publics, d'exporter les pâtes alimentaires et le couscous en raison de la subvention de leur matière première. En janvier 2011, ils sont revenus sur cette décision car ces produits n'ont enregistré, pour le 1er semestre 2009, qu'une une valeur de 448 milliers de dollars US.

4.5.2.3 Les produits de pêche

Les exportations des produits de pêche exonérées des droits de douane n'ont représenté, au 1er semestre 2010, que 0,4% du total des exportations algériennes hors hydrocarbures vers l'UE, soit une diminution de 30% pour la même période de 2009.
La réglementation communautaire relative aux produits agricoles découlant de la politique agricole commune est restrictive. L'application des compensations à l'importation et à l'exportation de produits agricoles au sein de l'UE implique un certain nombre de systèmes de contrôle et régulation des marchandises entrant sur le territoire de l'UE; comme l'interdiction d'importer du bœuf élevé aux hormones, ou l'obligation de spécifier sur les emballages la présence d'organismes génétiquement modifiés, etc..

A titre d'illustration, nous pouvons citer le miel, un produit que l'Algérie aurait pu exporter. Mais seules les importations des pays tiers, disposant du plan de surveillance des résidus approuvé, sont autorisées. Ne disposant pas de ce plan, le produit algérien n'est pas autorisé à pénétrer sur le marché européen. Pour les fruits et légumes, les règles et les normes sanitaires à respecter sont tellement draconiennes (produits sains, propres, exempts de parasites, exempts d'odeur, exempt d'humidité, conditionnement, étiquetage, …etc.), que la pénétration des produits algériens, sur le marché européen, devient quasiment impossible.

Certes, l'accord d'association s'impose pour l'Algérie afin de s'insérer dans ce nouvel espace économique, à l'instar de la Tunisie et du Maroc, mais cet accord a octroyé beaucoup d'avantages préférentiels à la partie européenne, d'une part, et les entreprises ne sont pas convenablement préparées à cette ouverture, d'autre part. Aujourd'hui, l'Algérie est face à un espace fortement protégé par des normes et des réglementations qui empêchent certains produits algériens de pénétrer ce marché comme les confitures, les dérivés de lait, le miel. Pour les rares produits qui pénètrent, les normes sont draconiennes et l'union européenne n'a pas apporté d'assistance importante aux entreprises en matière de standards internationaux. Si nous faisons le bilan sur cinq ans, il n'y a eu aucune assistance technique permettant de faciliter l'appropriation de ces normes par la partie algérienne. En outre, les quelques actions de mise à niveau, dans le cadre de l'accord, n'ont pas vraiment permis l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise algérienne pour faire face à la concurrence des produits étrangers, sachant que L'Algérie a fait un démantèlement tarifaire très important sur les produits importés à 15% de droit de douane. A titre d'exemple, sur ce qu'on pourrait appeler « le ticket d'accès à l'UE », l'Etat a démantelé 80% des produits dont 200 sous

disposition tarifaire à 15% de droit de douane, ce qui a considérablement nuit aux entreprises algériennes. Cette faveur est coûteuse pour l'Etat et met en danger la compétitivité des entreprises.

En 2006, première année d'exercice de l'accord, l'Algérie avait perdu prés de 600 millions de dollars et les pertes annuelles sont estimées à 1.5 milliard de dollars par an. Si nous faisons une extrapolation, les importations de l'union européenne d'environ 20 milliards de dollars et un droit consolidé de 18 à 20%, les pertes fiscales atteindraient 3.5 à 4 milliards de dollars en 2017. Les négociations initiales étaient faites avec six pays, à la signature, on en retrouve quinze et actuellement ils sont vingt sept pays avec six autres candidats potentiels adhérents à l'union. Dans deux ou trois ans, l'Algérie se trouvera face à trente trois pays, ce qui va hypothéquer la naissance des petites industries algériennes et menacer les industries existantes. L'exemple de la voiture Renault produite en Roumanie, après l'intégration de ce pays à l'UE, de 2007 à 2010, il a doublé ses exportations vers l'Algérie, il en est de même pour la Bulgarie. Ce démantèlement va inévitablement menacer les petites industries naissantes et causer probablement la dissolution des plus fragiles.

Le démantèlement tarifaire a donc provoqué une forte chute du taux moyen de taxation et une forte poussée des importations de biens exemptes de droits de douane. La perte en recette douanière est de 10 à 15% par année, sur onze ans, la perte globale des recettes douanières est estimée à 40.75%. Si ce manque à gagner semble peu significatif pour l'Etat Algérien, vu l'équilibre de sa trésorerie dû aux recettes pétrolières, les entreprises, quant à elles, peinent à produire des biens compétitifs et par conséquent la substitution des produits locaux par les produits importés s'amplifie davantage en raison de leur rapport qualité/prix. Si l'Algérie a procédé à ce démantèlement tarifaire précoce, c'est dans l'intention de stimuler l'investissement direct étranger afin de participer à la construction industrielle à travers les financements, le développement des marchés extérieurs, l'amélioration du management et le transfert technologique, mais cet objectif est loin d'être réalisé.

La révision de l'accord d'association s'est faite à la suite d'une demande du gouvernement qui a été introduite pour repousser la création de la zone de libre échange jusqu'en 2020. L'Etat va tenter de rééquilibrer les échanges commerciaux et de mieux préparer les entreprises à la concurrence étrangère, venue les affronter sur leur propre marché, en essayant d'améliorer leur compétitivité. Certes, L'accord d'association et ses fondements, adoptés en 2005, ne peuvent être remis en cause. Cependant, il est impératif de réadapter certaines étapes d'application de cet accord et réviser le rythme du démantèlement des dispositions tarifaires et douanières afin d'accorder une phase de transition supplémentaire aux entreprises pour faire face à l'ouverture du marché.

Prés d'une décennie après l'entrée en vigueur de l'accord, nous constatons que le démantèlement tarifaire a impacté négativement la compétitivité de la quasi-totalité des entreprises nationales, d'autant plus que les entreprises algériennes pourraient bénéficier du système de préférence généralisé (SGP) mis en place par les Etats unis

pour soutenir les exportations hors hydrocarbure. Ce système parait, d'ailleurs, plus avantageux que la zone de libre échange, en ce sens que, les concessions en tarifs douaniers qu'il accorde pour les produits agricoles, agroalimentaires et artisanaux sont unilatérales. Mais les entreprises algériennes qui, aujourd'hui, peinent à être compétitives sur le marché national, ont plus besoin d'une mise à niveau, des dispositifs leur permettant l'assimilation de la connaissance technologique et managériale et la création de nouvelles compétences afin d'améliorer leur compétitivité. Ce qui leur permettra d'abord de bien se positionner sur le marché intérieur et ensuite réunir certains facteurs dynamiques, en l'occurrence la maîtrise technologique, la disponibilité des ressources, la connaissance des marchés étrangers et les réseaux de distribution, pour pouvoir se développer sur les marchés d'exportation.

Le démantèlement tarifaire et non tarifaire exige, pour minimiser les méfaits d'une compétition inégale, une préparation des entreprises. Cette préparation doit avoir lieu avant d'engager concrètement l'ouverture commerciale, économique et financière, ou bien au même temps que cette ouverture. La Tunisie et le Maroc ont opté pour la deuxième démarche qui consiste à étendre et amplifier leurs programmes de mise à niveau au fur et à mesure que la progression de l'ouverture. Quant à l'Algérie, elle a pris un retard considérable dans le processus de mise à niveau qui s'explique par son engagement dans les démarches du libre échange non accompagnées de véritables programmes de mise à niveau des entreprises. C'est ainsi que les pertes de parts de marché sont alors de plus en plus significatives ce qui contraint les pouvoirs publics, non pas à rattraper les retards de la mise à niveau par des politiques appropriées et efficaces mais plutôt à tenter de retarder la création de la zone de libre échange.

CONCLUSION

L'entreprise algérienne, si elle tient à sa pérennité, doit s'engager, sans tarder, dans un processus d'apprentissage, de réflexion et d'informations visant à acquérir des attitudes nouvelles, des reflexes et des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Le nouveau dispositif de mise à niveau (2010/2014) est flexible, d'après le responsable de la compétitivité au ministère de la PME, chaque entreprise aura son parcours propre dans le processus de la mise à niveau, selon ses spécificités et l'entreprise est libre de choisir son bureau d'étude parmi ceux agréés par l'Etat. Dans ce dispositif, une attention particulière est accordée à l'organisation et aux ressources humaines. L'analyse de l'organisation, la qualification du personnel et le taux d'encadrement, sont des axes principaux du diagnostic de l'entreprise. La mise à niveau de ces fondamentaux permettra à l'entreprise de se doter des compétences lui permettant l'adaptation aux mutations de l'environnement. Les fonctions liées au commercial, à la production et à la technique ne sont pas en reste. Ce programme est ambitieux, il cible l'amélioration du positionnement de l'entreprise sur le marché national tout en encourageant l'exportation et la certification selon les normes internationales, ce qui lui permettrait de se doter d'un marquage CE pour l'exportation et décrocher ainsi des projets de partenariat.

Ce programme de mise à niveau est basé , essentiellement, sur des actions immatérielles, il concerne l'étude des marchés, les formations, la normalisation, l'innovation et la recherche. Mais, il est aussi axé sur l'environnement immédiat de l'entreprise, en portant un soutien à l'étude de branche d'activité et leur positionnement stratégique et en améliorant l'intermédiation financière entre les banques et les entreprises afin de faciliter l'accès aux financements. La réalisation de ce programme mobilise 386 milliards de dinars en concours définitifs, et les bonifications sur les intérêts des crédits bancaires qui totalisent plus de 1000 milliards de dinars.
Les actions d'appui direct aux entreprises seront financées à 80% par l'Etat. Le financement est plafonné à 5 millions de dinars par entreprise. L'AND-PME contribue au financement du diagnostic stratégique global à 100%. Les investissements immatériels et matériels seront respectivement financés à 100% et 20%. La certification sera financée à hauteur de 1,2 millions de dinars par entreprise.

Ce plan de mise à niveau prend aussi en compte le rééchelonnement des dettes des PME, leur nombre est estimé à près de 3000 entreprises. Le traitement de la dette se fera selon un processus opérationnel basé sur une critériologie harmonisée des PME éligibles. Les banques, principal partenaire dans cette action, devront se pencher sur la viabilité commerciale de l'entreprise, l'antériorité de l'endettement, le type de créances non recouvrées ainsi que sur le business plan de rééchelonnement. Les dettes des PME privées bénéficieront d'un triple traitement, au-delà de l'effacement des agios non recouvrés à hauteur de 50 à 100% selon les cas. Les PME concernées auront un délai de grâce de trois années, à partir de la signature de la convention de rééchelonnement, délai

durant lequel, l'entreprise n'aura à payer ni l'intérêt, ni le principal du crédit. Toutefois, ce délai ne saurait aller au-delà de la limite du 02 Mai 2014. Après ce délai, l'opérateur bénéficiera d'un rééchelonnement de 4 à 6 ans ou de 4 à 10 ans, selon le cas traité. Le rééchelonnement de la dette des PME permettra la réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité et des résultats à moyen terme.

Toujours dans le cadre de la mise à niveau, des nouvelles conditions d'octroi de bonification sur les taux d'intérêts des prêts sont fixés par un nouveau décret exécutif publié au journal officiel n°47 qui stipule que l'octroi de cette bonification est désormais subordonné à un certificat d'éligibilité délivré par l'agence nationale de développement des PME (AND-PME). Les taux de bonification varient entre 1 et 6 % et seules les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 2 milliards de dinars sont éligibles à ce mécanisme.

Pour qu'un plan de relance réalise un résultat optimum, une orientation stratégique sectorielle doit être mise en marche avec une ingénierie institutionnelle, permettant aux différentes institutions d'être acteurs de changement et de prise de décisions. La conception d'un plan stratégique génère un meilleur climat contribuant à améliorer les performances et la compétitivité à long terme.

Chapitre IV

ETUDE DE CAS :
LA FILIERE BOIS /AMEUBLEMENT

ETUDE DE CAS : FILIERE BOIS/AMEUBLEMENT

INTRODUCTION

Avec l'ouverture du marché et le démantèlement tarifaire , les industries nationales, en particulier l'industrie manufacturière, sont menacées de disparition et subissent de graves dommages induits, à court et moyen terme, par la conjugaison de plusieurs facteurs tels que, la concurrence des produits importés, la contrainte d'approvisionnement et la vétusté des moyens de production mis en œuvre. Les avantages prônés par l'ouverture, en termes de libre circulation des biens et des services entre les pays membres de l'accord d'association, supposent cependant, l'obligation de souscrire aux normes et standards internationaux. Ces normes sont exprimées en aptitude compétitive intégrant l'ensemble des facteurs économiques et principalement le « produit ». Il est évident que les écarts sont en faveur des partenaires potentiels des industries algériennes, compte tenu de leurs avantages compétitifs en termes :

- D'avance technologique ;
- De traditions concurrentielles et de l'expérience de la gestion en la matière ;
- De flexibilité et de la dynamique de leur environnement ;
- De qualité des produits ;
- D'avantages normatifs d'ordre technique.

Pour rattraper les retards constatés, une mise à niveau des industries est impérative et des efforts multiples et qualitativement importants sont nécessaires. Cette mise à niveau doit s'inscrire dans une démarche intégrée capable de produire à la fois les garanties de survie et les conditions optimales de développement. Dans ce cadre, le programme de mise à niveau s'avère un outil d'aide et d'assistance. Un usage rationnel d'un tel apport permet la réalisation d'objectifs multiples et intégrés, assurant ainsi, la compétitivité des entreprises et notamment de la production en termes de fiabilité technique, de design, de service offert et de prix.

Les études de filières sont utiles aussi bien pour les entreprises de production de la filière que pour les autres acteurs économiques, qui sont liés directement ou indirectement au processus de production, depuis le fournisseur de matières premières jusqu'au produit fini. L'analyse de la filière que nous allons effectuer se fera dans deux dimensions :

- Une dimension statique dans laquelle il est procédé à un état des lieux sur le produit, le marché et les intervenants.
- Une dimension dynamique où sont analysées les potentialités et les opportunités de développement ainsi que les menaces qui pèsent sur la pérennité de la filière, les contraintes extérieures, les obstacles à la croissance et les coûts d'accès au marché.

Les entreprises sont spécialisées dans la production de meubles domestiques et d'ensembles mobiliers (chambres à coucher, salle à manger, bibliothèques, salons). Elles fabriquent à elles seules 30000 ensembles pour une demande de marché de 300000 ensembles par an. Ces unités de fabrication de meubles parviennent à satisfaire 10% de la demande nationale, le reste est comblé par les artisans privés, les petites entreprises et par les importations qui ont connue une hausse ces dernières années. Pour

le seul premier semestre 2010, la valeur mobilière importée par l'Algérie est de 68.09 millions de dollars, contre 52.52 millions pour la même période de l'année 2009, soit une hausse de près de 30%. Pour l'année 2009, les importations en provenance, seulement, d'Italie, tous types de meubles confondus, ont atteint plus de 36 millions d'euros, soit une augmentation de 74% par rapport à l'année 2008.

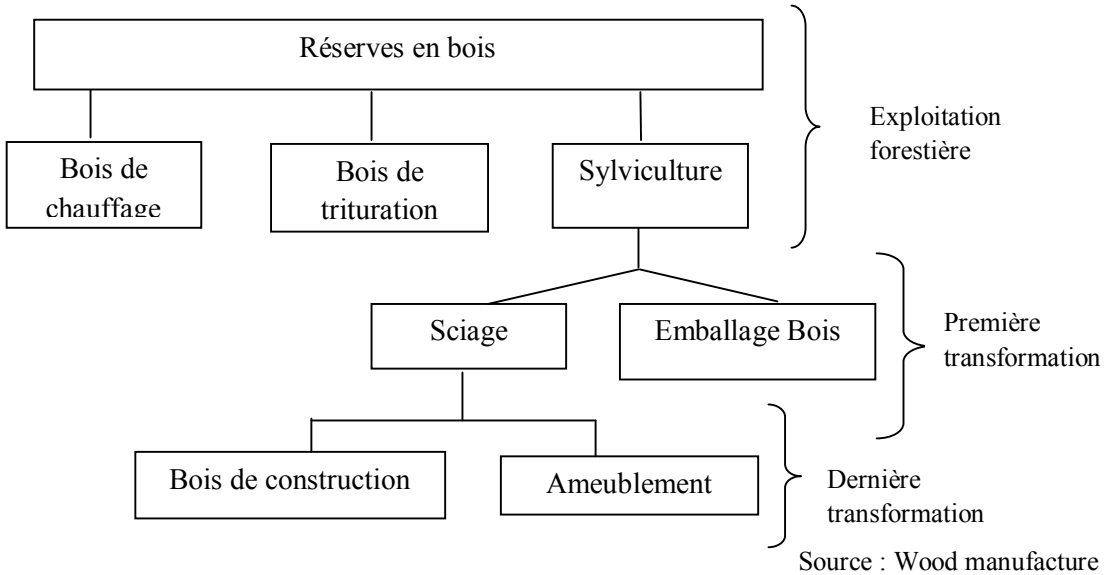
SECTION 1. Le groupe Bois Wood Manufacture

1.1 Présentation du groupe

Le groupe Bois Wood Manufacture au capital de 1.138.780.000,00 DA est une société par actions, il assure 5 300 postes de travail et il réalise un chiffre d'affaires annuel de 11.9 milliards de dinars. Le groupe « Bois » est une organisation linéaire et complémentaire mais très hétérogène, son système économique est généré par la production, la transformation et la commercialisation du bois et de ses dérivés. D'amont en aval, ce groupe s'étend de la sylviculture au négoce de bois en passant par l'industrie (panneaux, emballage, papeterie et ameublement), la construction et l'énergie. La filière « Bois » est une filière hétérogène que ce soit du point de vue des métiers et des cultures professionnelles qu'elle recouvre et de la taille des entreprises qui y participent (artisans et grands groupes industriels) ou des débouchés. Ces différentes activités sont complémentaires, les produits des uns constituent la matière première des autres. La filière « Bois » se compose de trois segments :

- L'exploitation forestière, étape initiale de la filière, correspond à la récolte du bois et aux activités sylvicoles.
- L'industrie de première transformation regroupe l'industrie de placage, de la scierie, des industries des panneaux et du papier et les négociants.
- L'industrie de deuxième transformation comprend les entreprises qui travaillent le bois en tant que matière de construction, souvent associé à d'autres matériaux, ces activités sont la menuiserie, l'ameublement et la construction.

Schéma N° 36 : Schéma simplifié de la filière « Bois »



Source : Wood manufacture

La filière marquée par une multiplicité d'acteurs hétérogènes et par un ensemble d'interactions industrielles manque de synergie. En amont, la forêt algérienne constitue une ressource qui n'est pas mobilisable, ni exploitable dans des conditions économiques favorables pour l'industrie du bois et qui n'est pas totalement adaptée aux besoins nationaux d'où l'importation croissante de ce matériau. L'Algérie a importé l'équivalent de 1 006 millions de dollars de bois en 2011, soit une hausse de 15% par rapport à 2010.

1.2 La capacité du groupe et l'implantation géographique

- **La capacité d'installation**

En terme de capacité, le Groupe dispose d'un potentiel conséquent tant par la largeur du spectre couvrant les nombreux domaines d'activité que par le volume de l'outil de production lui-même. Ceci a pour conséquence la couverture ou le besoin de couverture d'un marché assez large, ce qui nécessite des approches différenciées selon l'activité et le marché qui lui est directement lié.

Tableau N°47 : Domaines d'activités et capacités du groupe

Domaine d'activité	Capacités installées/an		Unités
1/ Transformation du bois (Transbois Béjaia avec Panob Khenchla, et Djelfa- T elagh inclus)	Panneaux particules : Panneaux lattés : Panneaux contreplaqués : Sciage : Tranchage :	60.000 18.000 37.000 8.000 4.500	m3 m3 m3 m3 m3
2/ Mobilier Domestique	Ensembles :	30.000	Ensemble
3/ Mobilier de collectivités	Mobilier bureau : Literie : Sommiers : Mobilier scolaire	40.000 140.000 26.000 550.000	Unités Unités Unités Unités
4/ Menuiserie	5 millions		m2
5/ Préfabriqué	Préfabriqué : Cabines :	60.000 2.500	m2/sol Unités
6/ Céramique (Milo)	32x106 pièces soit	36.000	Tonnes

Source : Groupe Wood Manufactures

- **L'implantation du groupe**

Le groupe a une étendue à travers l'ensemble du territoire national.

1.3 L'objet, les objectifs, les atouts, le marché et la stratégie du groupe

1.3.1 L'objet du groupe : Le groupe bois a comme objet de :

- Satisfaire les besoins de croissance du groupe ;
- Satisfaire les besoins d'activité des filiales en matière de savoir-faire, de technologie, de partenariat, de sous-traitance, de formation et d'assistance;
- Contribuer à la définition et au développement de stratégie et de politique d'investissement et de financement dans les sociétés affiliées ;
- Rentabiliser et faire fructifier le portefeuille d'actions ;

- Impulser le développement des filiales qu'il contrôle par l'élaboration des montages financiers nécessaires à leur essor.

1.3.2 Les objectifs du groupe : Les principaux objectifs du groupe sont :

- La consolidation et l'extension des parts de marché local ;
- Le développement et la pénétration des marchés extérieurs ;
- Les opérations de processing ;
- Les contrats de management.

1.3.3 Les atouts du groupe

Avec une base industrielle, source du développement et d'expansion, le groupe couvre la production d'une gamme étendue de produits grâce à une surface de contrats directs avec la consommation finale, assurant ainsi une demande durable.

L'avantage dont bénéficient les filiales réside dans l'intégration de la branche à travers la chaîne amont-aval qui va de la première transformation du bois dont les produits finaux (panneaux latté, contre plaqué, placage, sciage) constituent la matière de la seconde transformation (mobilier, menuiserie, préfabriqué).

Un autre avantage est l'existence, sur toute l'étendue du territoire national, d'un important dispositif logistique constitué d'un vaste réseau d'entrepôts et d'aires de stockage dotés de moyens de transport et de levage importants. Tous ces atouts pourraient conférer au groupe une position dominante dans un tissu industriel en pleine mutation.

1.3.4 Le marché du groupe

Le groupe opère dans un marché totalement ouvert et très concurrentiel et par conséquent difficile, instable et pas toujours loyal. L'ouverture accélérée du marché national a remis en cause la place du monopole occupé auparavant par le secteur dans son activité de première transformation de bois. Le groupe fait face, aujourd'hui, à la menace du marché, subissant de plein fouet les effets conjugués de l'importation massive, avec des prix plus compétitifs, et la désaffectation de l'artisan et du consommateur à l'égard du produit du groupe.

1.3.5 La stratégie du groupe : Les principaux axes stratégiques sont :

- Le partenariat ;
- La privatisation partielle ou totale des filiales

1.4 La filière Bois/Ameublement : La filière est constituée de trois filiales :

1.4.1 La filiale ADECOR/SPA

- **Présentation :** ADECOR est une société d'ameublement et de décoration. Cette société est issue de la restructuration de l'entreprise nationale d'ameublement et de transformation de bois (l'ex-ENATB) en 1998, son statut d'entreprise publique est légalisé en la forme d'une société par action (SPA) au capital social initial de 1 000 000 de dinars. ADECOR devient une filiale à 100% du holding industrie manufacture. Le

capital actuel d'ADECOR est de 264 480 000 de dinars, il est constitué en totalité d'apports numéraires. Il est détenu et souscrit en totalité au profit du groupe Wood Manufacture (GP industries Manufactures).

- **Domaine d'activité :** ADECOR/SPA a pour activité principale la production et la commercialisation de l'ameublement domestique et comme activité secondaire la production et la commercialisation de meuble bureautique et du mobilier scolaire et collectif et la sous-traitance dans le domaine de son activité.

- **Implantation géographique :** ADECOR est localisée sur la route n°05 d'Alger à Boufarik, wilaya de Blida, elle s'étend sur une superficie de 35 950 m^2 dont 20 000m^2 sont bâtis. Ce patrimoine foncier n'est pas la propriété de la filiale, il appartient aux domaines.

1.4.2 La filiale NEDRO Meubles/SPA

- **Présentation :** NEDRO meuble / SPA a été créée au départ, sous le nom de la SNLB (société nationale du liège et du bois). L'usine de meuble de Nedroma est entrée en activité dès 1978, devenue, par la suite, l'entreprise nationale d'ameublement et de transformation du bois (ENATB). Celle-ci a connu une nouvelle restructuration en 1998, devenant ainsi NEDRO meuble. Existant sous le statut juridique d'EPE, NEDRO meuble jouit d'un capital social de 296 millions de dinars et emploie 350 travailleurs.

- **Domaine d'activité :** NEDRO meuble active dans la création artistique et la réalisation industrielle de meubles rustiques et modernes. Elle propose aujourd'hui plusieurs gammes de produits (chambres à coucher, bibliothèques, salons, lingerie, salle à manger, mobiliers de bureau, etc.…).

- **Implantation géographique :** NEDRO meubles est implantée à Tlemcen, elle s'étend sur une superficie de huit hectares dont trois couverts et comprend des ateliers de production (fabrication de meubles, finition et rembourrage).

1.4.3 La filiale Leader Meuble/SPA

- **Présentation :** La société Leader Meuble est créée en 1977 et devient opérationnelle en 1978, elle relevait de la SNLB. En 1984, cette unité est transférée à l'entreprise nationale de l'ameublement et de transformation du bois (ENATB), elle-même issue de la restructuration organique de la SNLB.
  En 1998, son statut d'entreprise publique économique est légalisé en la forme d'une société par action (SPA) au capital social initial de 1 000 000 de dinars. Leader Meuble est une filiale à 100% du groupe bois (Wood manufacture) relevant de la société de gestion de participation de l'Etat, industries manufactures. En 2001, le capital social est porté à 239 750 000 de dinars. Il est constitué en totalité d'apports

en numéraire et détenu et souscrit en totalité au profit du groupe Wood Manufacture.

- **Domaine d'activité :** Leader Meuble œuvre dans le domaine de l'industrie manufacturière, elle intervient dans la fabrication de meubles domestiques et de bureaux et leur commercialisation. Son activité secondaire a trait à la fabrication et la commercialisation de mousse souple et des équipements hôteliers et collectifs.

Les principaux produits de Leader Meuble sont :

- La chambre à coucher ;
- La bibliothèque ;
- Le salon ;
- Les ensembles de bureaux ;
- La salle à manger ;
- Les tables et chaises ;
- Divers meubles.

- **Implantation géographique** : Leader Meuble est localisé à Taboukert dans la commune de Tizi-Rached dans la wilaya de Tizi-Ouzou. La société se trouve sur un terrain d'une superficie de 76 hectares dont 26.5 hectares sont bâtis. Ce patrimoine foncier appartient à un privé, il fait, actuellement, l'objet d'un litige.

1.4.4 La culture de la filière

L'identité de toute entreprise est constituée de trois paramètres principaux :

- ✓ La politique générale de l'entreprise ;
- ✓ Les valeurs et normes de comportement ;
- ✓ Le système de management.

- **La politique générale de la filière**

Les filiales ont évolué, depuis leur création, dans un système où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais était une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout le temps dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, l'augmentation des salaires, le transport, etc.…). Cet état de fait a conduit les entreprises à une situation de déséquilibres financiers et d'inaptitude à faire face à l'ouverture de l'économie.

La filière a connu un certain nombre d'assainissement, sans toutefois pouvoir se redresser. Aujourd'hui, elle fait l'objet d'une mise à niveau afin de lui permettre d'améliorer sa compétitivité et faire face à la concurrence des produits importés.

- **Les valeurs et normes de comportements**

Durant plusieurs années, les entreprises publiques n'ont pas connu la menace des liquidations, le licenciement était interdit par le statut général du travailleur et les primes de rendement auraient été distribuées malgré les déficits successifs. Aujourd'hui, l'entreprise doit réfléchir d'une manière nouvelle et instaurer de nouvelles valeurs afin d'incarner le changement des comportements.

- **Le système de management**

La filière ne maîtrise pas assez les outils de gestion moderne. Son système d'information n'est pas adapté au nouvel environnement dans lequel elle évolue (elle ne dispose pratiquement d'aucune information sur ses concurrents, ni sur son marché, etc.) La filière maîtrise la tenue de la comptabilité générale grâce à une bonne maîtrise de logiciel et à l'expérience acquise par le personnel. Quant à la comptabilité des coûts, elle n'est pas appliquée selon ses principes. A l'heure des nouvelles technologies d'information et de la communication, la filière n'a toujours pas mis en place un système intégré de gestion pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise avec un réseau intranet. Il est évident que le manque de cadres expérimentés dans les fonctions administratives obère et handicape sérieusement les filiales qui ne peuvent, raisonnablement, poursuivre l'évolution de l'environnement, ni mettre en œuvre une politique de modernisation et de croissance.

1.4.5 Le contexte concurrentiel de la filière

La concurrence nationale s'est rapidement développée vers la fin des années 90, aussi bien pour la menuiserie bâtiment que l'ameublement, grâce au développement du microcrédit et des politiques d'aide à l'emploi des jeunes. Les activités se sont développées en raison de faibles barrières à l'entrée (investissement peu élevé) et un savoir faire relativement accessible. En 2001, le nombre des industries du bois et papiers (PME/PMI) était de 8 054, il passe en 2006 à 10 300 entreprises. La concurrence des importateurs de meubles pèse lourdement sur la compétitivité des filiales. Les importations de meubles en bois et articles similaires, entre 2000/2006, ont été évaluées à 751 millions de dollars dont 537 millions de dollars pour la seule année 2007. Outre les importateurs et les producteurs, l'intensité concurrentielle est aussi exercée par d'autres forces (fournisseurs, clients, etc.).

1.4.5.1 Analyse des forces concurrentielles de la filière

Selon Porter, les principales forces concurrentielles, exerçant une intensité concurrentielle sur l'entreprise, sont les fournisseurs, les clients, des nouveaux entrants et le risque de produits ou services de substitution.

- **Les fournisseurs** : La filière est dépendante du marché extérieur en termes d'approvisionnements. Les principaux fournisseurs sont la France pour le bois massif et l'Allemagne pour la quincaillerie. La filière, ayant un problème de devise, ne dispose d'aucun pouvoir de négociation. Le matériau « bois massif » qui revient excessivement coûteux à la filiale manque d'alternative envers un autre choix de matériau qui pourrait, éventuellement, se substituer à cette matière première. Pour d'autres matériaux, comme les panneaux, la filière s'approvisionne sur le marché national auprès des importateurs sur lesquels la filière n'a aucun pouvoir de négociation, malgré la mauvaise qualité des matières. Dans chaque lot de panneaux, une partie estimée à 10% du lot présente des déformations majeures (gauchissement, taux d'humidité élevé, etc.), ce qui rend son utilisation, pratiquement, impossible d'où la nécessité de le débiter en petites

dimensions, sans pour autant diminuer les chutes, ce qui gonfle évidement les coûts de l'entreprise.

- **Les clients** : Par type de clientèle, les relations commerciales qui lient la filière à son client correspondent soit, à un marché fortement défini et délimité par des liens contractuels continus (contrats, conventions de programmes de ventes, etc.…), soit à des « niches de marché » délibérément choisies par la filière et investies ou en cours d'investissement, selon la politique commerciale arrêtée. A l'examen du portefeuille de clientèle de la filière, il est possible de dresser la typologie des clients de la filiale comme suit :

➢ **Clientèle institutionnelle**

Elle est constituée principalement des institutions et organismes de l'Etat dont la relation commerciale avec les tiers est régie par les règles de budgétisation préalable, de subventions et des procédures d'autorisation de dépenses et de leur liquidation ; il s'agit en l'occurrence, du ministère de la défense nationale, des collectivités locales et tous les organismes étatiques régis par les règles de liquidation de la dépense (les ventes sont réalisées le plus souvent sur la base de contrats préalables). Cette clientèle représente plus de 65% de la valeur des ventes de la filière, ce qui lui confère un pouvoir de négociation très fort et qui ne peut pas aller toujours dans le sens de la volonté des filiales. A l'intérieur de cette masse, le ministère de la défense nationale constitue une proportion de près de 94%, ce qui le positionne en relation commerciale vitale pour la filiale. Cette position ne peut constituer un avantage commercial, que si les filiales peuvent faire valoir, auprès de cette catégorie de client, les règles de la stricte commercialité dans les rapports (coûts et prix de revient, qualité, modalités d'achat, délai de livraison, modes et sureté des paiements, etc.).

➢ **Clientèles « associées »**

Il s'agit des filiales et des comités commerciaux de distribution appartenant au même groupe (Wood Manufacture). La relation commerciale avec ce type de clientèle est régie par des règles commerciales privilégiées moins contraignantes sur le client, bâties sur la permanence et l'appartenance au même groupe. La garantie de solvabilité est assurée par le groupe (les ventes inter filiales représentent en moyenne 12%, du total des ventes de la filière). Pour cette catégorie de clientèle, s'appliquent aussi les règles commerciales privilégiées mais qui ne sont pas toujours à l'avantage des filiales. Du fait qu'en cas de défaillance, la filiale ne peut pas recourir à une application stricte et systématique de la contrainte contractuelle commerciale en usage dans ce domaine, lorsqu'il s'agit d'entreprises tierces.

➢ **Autres clientèles**

Cette clientèle est diverse et ne peut être catégorisée que par le fait qu'il s'agisse de « ventes au comptant ». Le volume d'affaires traité avec cette catégorie, en moyenne, dépasse 8% du total des ventes de la filière. Les seules valeurs commerciales directement mobilisables sur le chiffre d'affaires de la filière sont ces ventes au comptant.

La constitution du portefeuille des clients tient beaucoup plus d'une pratique héritée de la restructuration de l'entreprise mère (Ex-ENATB) que d'une démarche volontaire des filiales pour équilibrer leur portefeuille en fonction de la situation économique et financière qui les caractérise, de l'environnement et du contexte des affaires qui prévalent actuellement.

- **Les nouveaux entrants** : L'accès dans le secteur du bois, en qualité de fabricant, est facile car la fabrication ne nécessite ni de gros moyens de production, ni de grandes technologies. La facilité d'entrée en qualité de distributeur et représentant des entreprises étrangères est encore plus déconcertante. Ces nouveaux entrants, en l'occurrence les importateurs des produits étrangers, exercent une réelle pression sur la filière par la qualité, le design et le prix des produits.

- **Les substituts** : Aujourd'hui, le modèle de consommation traditionnel des algériens a évolué avec l'ouverture de l'économie. Le consommateur est devenu exigent en termes de qualité des produits, de leur design et de leur modernité. La filiale ne semble pas avoir développé son action commerciale dans la maîtrise ni du processus qualité, ni du design et ni dans l'adaptation des produits aux standards demandés par le marché.

L'intensité concurrentielle sur le marché du meuble est donc importante, elle peut être résumée dans le tableau suivant

Tableau N°48 : L'intensité concurrentielle sur le marché du meuble

Intensité concurrentielle / Produits	Rivalité interne	Menace des nouveaux entrants	Menaces des prix des substituts	Pouvoir de négociation des clients	Pouvoir de négociation des fournisseurs
Produits domestiques (Tous styles confondus)	Forte	Forte	Existe	Fort	Fort
Produits bureautiques	Forte	Forte	Existe	Fort	Fort

Tableau établi à partir de l'étude du contexte concurrentiel

1.4.5.2 Le marché de la filière

L'activité de la filière recouvre la fabrication du mobilier domestique dans toute sa composante et sa diversité, ameublement moderne, traditionnel, et de style en bois et d'origines diverses. En terme, de positionnement intra filière, l'entreprise Leader Meuble, contrairement aux autres, se situe en bonne position, tant au niveau de son chiffre d'affaires qu'en terme de valeur ajoutée dégagée.

Avant l'ouverture de l'économie, la position de quasi-monopole de l'ex entreprise mère ENATB a conféré aux filiales , sur le marché algérien, une position importante en termes d'expérience et de savoir-faire, sans toutefois, que ce capital ne soit valorisé par une démarche de création et d'innovation en termes de gammes et de rapport qualité/prix des produits mis sur le marché.

Le marché de la filière est caractérisé par une clientèle restreinte, constituée principalement d'acheteurs institutionnels (ministère de la défense nationale et collectivités locales) qui a une pratique contingente et non régulière. Quand aux ménages, le manque d'innovation dans les produits et leur rapport qualité/prix ont fait en sorte que la clientèle la plus solvable se détourne vers les produits importés qui ont un meilleur design et un rapport qualité/prix relativement acceptable par le consommateur algérien. Sur la période 1995 à 2005, la production brute de la filiale valorisée a doublé, en 1995, elle était de $25{,}2.10^9$ DA, elle est passée en 2005, à $54{,}5.10^9$ DA. Malheureusement, de 2005 à nos jours, cette production a connu une chute drastique en raison du poids des importations qui n'ont pas cessé d'augmenter, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N°49: Importations de meubles (principaux fournisseurs) en dollars US

Années	Algérie	Chine	%	Malaisie	%	Italie	%	France	%
2004	40 972 338	7 395 707	18	1 284 499	3	17 700 569	43	5 319 370	13
2005	45 759 489	11 217 092	25	1 966 760	4	13 204 270	29	6 552 086	14
2006	58 211 949	15 482 899	27	3 040 821	5	17 773 765	31	8 305 318	14
2007	53 768 980	206 938 62	38	42 048 04	8	78 167 71	15	93 495 72	17

Source : Ministère du commerce

Durant la période 2004/2007, et à la faveur de l'ouverture du marché, de la libéralisation de l'économie et du démantèlement tarifaire, les importations de meubles en bois connaissent une hausse exceptionnelle, particulièrement, en provenance de la Chine. En outre, on constate que les pays traditionnellement pourvoyeurs, comme l'Italie et la France ont très vite cédé leur place à la Chine. En 2007, les importations en provenance de Chine dépassent celles en provenance d'Italie et de France réunies en raison de leurs prix compétitifs.

- **Les caractéristiques du marché de la filière**

Le marché de l'ameublement présente les caractéristiques suivantes :

✓ Le marché est national de par la nature des produits fabriqués, de leur valeur d'usage et de la couverture nationale de sa clientèle.

✓ Le marché est durable, il relève des besoins sociaux fondamentaux des ménages et des collectivités. Mais les différentes activités évoluent de manière non linéaire en raison des contraintes de financement, des retards en matière d'approvisionnement et l'absence de réseau commercial performant.

✓ Le marché est peu différencié, bien que chaque gamme comporte un certain nombre de produits, la clientèle reste peu différenciée, dans la mesure où on distingue les ménages pour l'ameublement domestiques, les ménages collectifs pour l'ameublement et mobilier collectif et la clientèle institutionnelle pour l'ameublement de luxe.

- **Les perspectives de croissance du marché d'ameublement**

Les données relatives aux importations nous renseignent sur l'existence d'une demande croissante des meubles en bois. Cette demande est soutenue par une demande sociale, institutionnelle et une demande touristique.

- ✓ **La demande sociale** : Cette demande est générée par les grands programmes de réalisation de logements et de constructions que les pouvoirs publics ont formalisé dans les programmes de relance économique (1999/2004, 2005/2009, 2011/2015) (un million de logements à réaliser).
- ✓ **La demande à caractère touristique** : Le schéma directeur d'aménagement touristique (SDAT) 2000 -2025, adopté par le gouvernement, ouvre de grandes perspectives en termes d'opportunités pour la filière ameublement. Les programmes lancés, en cours de lancement et en projet à réaliser à l'horizon 2025 sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau N°50 : Le schéma directeur d'aménagement touristique 2000/2025

Pôles touristiques d'excellence (POT)	Hôtels toutes catégories confondues, nombre de lits	Villages touristiques d'excellence	Nombre de lits total par village touristique d'excellence
POT Nord Centre	9 295	11	39 849
POT Nord Est	5 965	3	7 378
POT Nord Ouest	10 146	4	6 852
POT Sud Est oasien	2 092	-	-
POT Grand Sud Touat Gouraya	1 513	1	92
POT Grand Sud Tassili	150	-	-
POT Grand Sud Hoggar	225	-	-
Total de lits (hôtels + villages)	**83 557**		

Source : Ministère du tourisme

- ✓ **La demande institutionnelle** : Cette demande est générée par les grands programmes de réalisation des infrastructures administratives pour les différents secteurs de la vie sociale et culturelle à savoir, enseignement et éducation, santé, protection sociale, etc. Les rubriques de plans de relance portent sur la réalisation de nombreuses infrastructures dont :

434 lycées ; 929 collèges ; 50 polycliniques ; 02 établissements spécialisés;
100 centres de santé et maternité ; 10 tribunaux ; 17 hôpitaux ; 40 établissements pénitenciers ; 30 sièges de directions des œuvres sociales ; 06 nouvelles-villes (Boughesoul, Imedghassen, Bouinan, Menacem Sidi Abdellah).

Il est évident que la filière aurait pu bénéficier de toutes ces opportunités, si ce n'est le contexte concurrentiel actuel.

Pour pouvoir déterminer les forces et les faiblesses de la filière face à tous ses concurrents, nous allons essayer de faire un diagnostic multicritères des filiales d'ameublement en se limitant à deux entreprises, à savoir, ADECOR située à Boufarik et Leader Meuble située à Tizi-Ouzou, en raison de l'éloignement de la filiale NEDRO Meuble implantée à Tlemcen. Ce diagnostic nous permettra d'évaluer la compétitivité de ces entreprises, leurs contraintes et essayer de leur proposer des stratégies éventuelles avec certaines pistes d'actions pour améliorer leur positionnement sur le marché local.

SECTION 2. Diagnostic multicritères de la filiale ADECOR

Cette filiale, comme Leader Meuble, a fait l'objet de mise à niveau et a bénéficié de certains financements pour pouvoir redresser sa situation qui ne cesse de se dégrader. Un plan de redressement est engagé pour la période 2010-2014. Il est actuellement en cours de réalisation. A travers l'étude des trois années d'activité (2009,2010 et 2011) nous allons essayer de résumer ses contraintes majeures et dégager un ensemble de pistes d'actions, qui pourraient renforcer sa compétitivité et augmenter sa part de marché.

2.1 Diagnostic des ressources humaines

2.1.1 Structure et évolution des effectifs : Durant plusieurs années, le nombre d'effectif a constitué l'une des contraintes majeures de la filiale. Les trois dernières années 2009-2011, l'entreprise a essayé de réduire ses effectifs, mais la baisse a concerné seulement les contractuels comme l'indique le tableau suivant.

Tableau N°51 : Evolution des effectifs

Années	2009	2010	2011	Taux de variation11/09
Permanents	43	109	105	144%
Contractuels	129	61	54	-58%
Total	172	170	159	-7.5%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

La baisse des contractuels de 2009 à 2011 est de -58% mais en 2010, une opération de confirmation a inversé la tendance puisque le personnel permanent passe de 43 en 2009 à 105 agents en 2011.Ce recrutement constitue un facteur qui affecte la compétitivité de l'entreprise en raison de la lourdeur des charges salariales.

2.1.2 Structure de l'emploi par catégories socioprofessionnelles Cette structure nous renseigne sur le taux d'encadrement et le niveau de qualification du personnel de l'entreprise ,élément déterminant de la compétitivité, comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau N°52 : Structure de l'emploi au 31/12/2011

Catégorie (esp)	Total	%	Permanents en %	Contractuels en %
Cadre	26	16%	19%	7%
Maîtrise	22	14%	16%	9%
Exécution	111	70%	65%	84%
Total	159	100%	100%	100%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Cette structure fait ressortir un taux d'exécution de 70% et un taux d'encadrement de 30%. L'entreprise se trouve avec un cadre et/ou maîtrise pour deux agents d'exécution ; ce qui est relativement élevé en raison de la nature de l'activité de l'entreprise.

2.1.3 Pyramide des âges : La moyenne d'âge qui domine se situe entre 45 et 60 ans, soit 54% comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N°53 : Pyramide des âges au 31/12/2011

Tranches d'âges	Total	en %
Moins de 25 ans	23	14,5%
Entre 25 et 35 ans	26	16%
Entre 35 et 45 ans	22	14%
Entre 46 et 61 ans	88	55,5%
Total	159	

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Le personnel majoritaire est relativement âgé, sa moyenne est de 55%, ce qui peut constituer un avantage compétitif en termes d'expérience et de savoir faire, mais cette tranche est plus difficile à assimiler les nouvelles techniques de production et fait plus de résistance aux changements.

2.1.4 Structure des effectifs par qualification et niveau de formation

Tableau N°54 : Structure des effectifs par qualification au 31/12/2011

Niveau d'instruction	Total	en %
Ingéniorat	03	2%
Licence	10	6%
CMTC	01	0,5%
Technicien supérieur	12	7,5%
CAP	40	25%
Moyen et secondaire	10	6.5%
Primaire	58	36.5%
Aucun niveau	25	16%
	159	100%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

La structure fait ressortir, sur 159 personnes, seulement 13 ont un niveau universitaire. Ce sous encadrement constitue un handicap majeur pour la filiale qui évolue dans un contexte concurrentiel relativement intense.
Pour les autres catégories, le manque de qualification et de formation est un frein dans l'évolution du processus technologique de l'entreprise et dans l'assimilation des nouvelles techniques de gestion.

2.1.5 Performance et productivité du potentiel humain: Nous allons essayer d'analyser la performance et la productivité du potentiel humain à travers certains indicateurs et paramètres de rentabilité sur les trois années.

Tableau N°55 : Evolution de la performance du potentiel humain

Ratios	2009	2010	2011	Tx 2011/2009
CA/effectif (Kda)	434	869	184	-58
VA/effectif (Kda) (1)	207	344	23	-89
Frais dePersonnel/CA	91%	48%	226%	+148
FP/VA	191%	122%	1 816%	+851
FP/effectif (Kda) (2)	395	421	417	+5
Taux de productivité(1)/(2)	0,52	0,82	0,06	-88

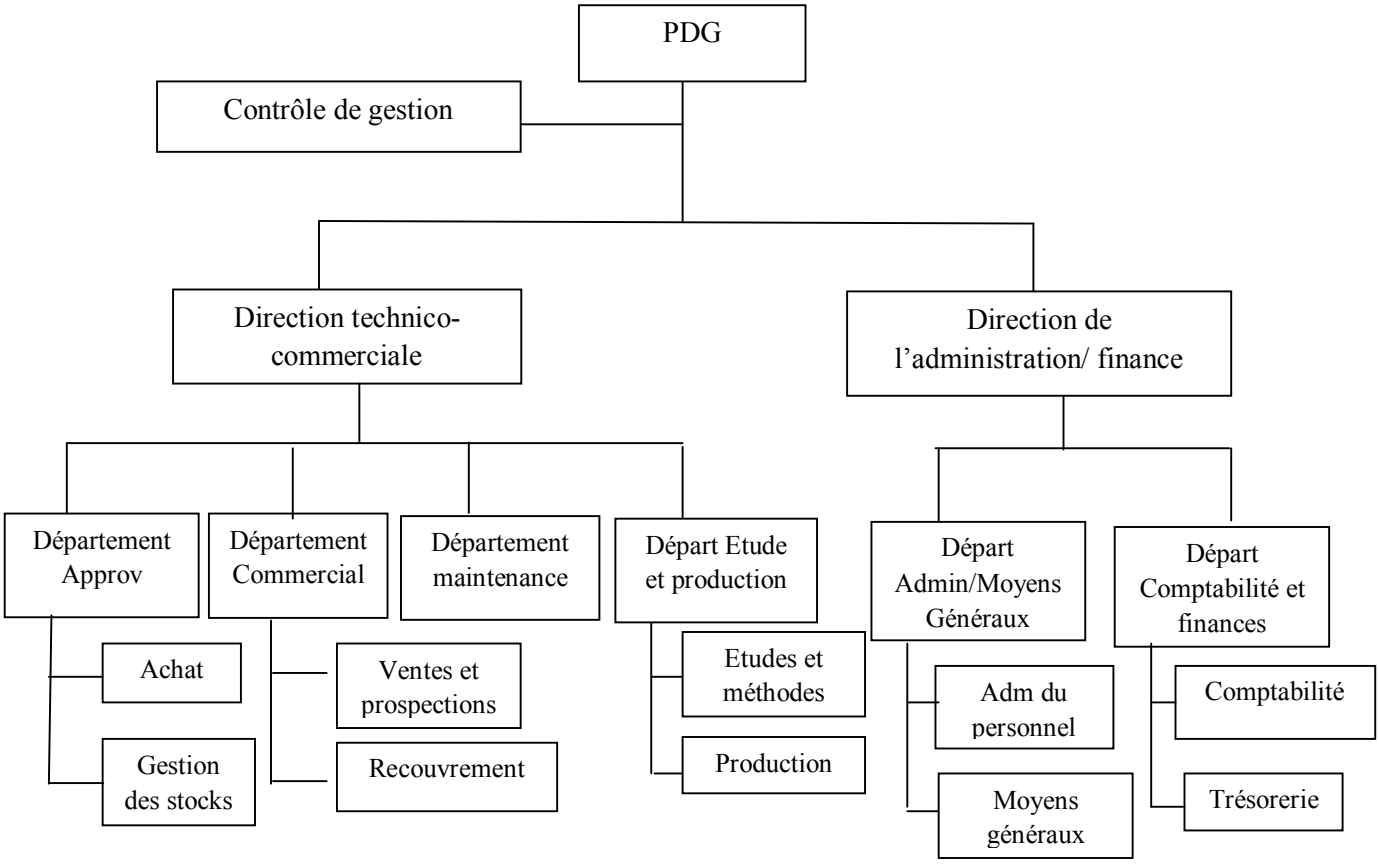
Source: Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'ensemble des indicateurs affichent une détérioration, le chiffre d'affaires par agent a baissé de 58% et la valeur ajoutée par agent a chuté de 89% en 2011 par rapport à 2009. En 2011, Les frais de personnel par rapport au chiffre d'affaires représentent 226% et 1816% par rapport à la valeur ajoutée. Ces taux sont au-delà de toutes normes admissibles et cette situation remet en cause les équilibres fondamentaux de gestion.

2.2 Le diagnostic technique et organisationnel

2.2.1 Le schéma organisationnel de l'entreprise

Schéma N°37.



Source : ADECOR

Le schéma organisationnel comprend les fonctionnalités classiques d'une entreprise, il comprend deux directions stratégiques rattachées au Président Directeur Général, ce qui renforce la centralisation et ne permet pas de faire la part de ce qui doit relever des décisions stratégiques et de la gestion courante. Le personnel chargé de la mise en œuvre du schéma organisationnel ne dispose pas de niveau requis pour assurer les fonctions administratives, financières et techniques, ce qui handicape la filiale et l'empêche de mettre en œuvre une politique de modernisation et de croissance. Cette absence d'encadrement a pour conséquence la difficulté d'appréciation des conditions et des solutions visant à réhabiliter l'appareil de production et à rétablir les équilibres fondamentaux de l'entreprise

2.2.2 Le diagnostic technique

Ce diagnostic a pour but de déterminer l'état réel dans lequel se déroulent les activités de chaque segment et mesurer l'impact sur les résultats de l'entreprise par rapport aux capacités techniques organisationnelles et humaines disponibles.

2.2.2.1 La production

L'entreprise ADECOR fabrique des meubles et mobiliers en bois destinés aux collectivités et aux particuliers dont essentiellement les chambres à coucher, les armoires, les lits, les tables, les chaises, les bibliothèques, les salons, les bureaux et leurs ensembles. Les activités de production se réalisent en deux lignes, une pour le bois massif et l'autre pour les panneaux, dont la conception et le lay out des équipements obéissent à la logique des process technologiques. Le circuit de fabrication correspond aux différentes phases de la formation du produit, à savoir le débitage, l'usinage, l'assemblage, le vernissage, le montage et la finition.

2.2.2.2 Le potentiel de production

ADECOR dispose d'un parc machine dont la totalité a atteint un âge très avancé (une moyenne de 35ans) et un état de vétusté qui ne leur permet plus de réaliser, dans de bonnes conditions, ni en qualité, ni en vitesse, les opérations du process de fabrication. Ce constat est valable pour l'ensemble des aires de production, de finition et de maintenance. Face à une telle situation, l'entreprise se voit contrainte de rechercher en permanence les moyens de maintenir ses activités, même au prix d'un rendement très faible et d'une rentabilité économique quasi nulle. Cet état de fait, a pour conséquence des charges d'exploitation et des pertes de rendement qui grèvent les coûts de production et une qualité inférieure. Pour pallier à cette situation, ADECOR a récupéré auprès des filiales du groupe en liquidation un certain nombre d'équipements dont certains sont relativement fonctionnels, tandis que d'autres sont totalement à l'arrêt.
A la fin de l'année 2011, il a été enregistré l'arrêt total de 126 équipements et 11 équipements obsolètes dont 10 récupérés auprès des filiales du groupe. Ceci a débouché sur la perte des capacités de production et pourrait, dans un avenir très proche, immobiliser les chaînes de production toutes entières (aujourd'hui, l'utilisation des capacités de production n'est que de 30%). Pour palier à cette situation, le plan de mise à niveau prévoit le renouvellement et la modernisation des équipements ainsi que l'acquisition de nouvelles machines, c'est ainsi qu'un montant de 330 000 Kda est engagé pour ces investissements.

2.3 Le diagnostic commercial

Ce diagnostic nous permet d'évaluer les résultats commerciaux de la filiale à travers les indicateurs commerciaux. La performance et le développement global de l'activité peuvent être appréciés au travers de l'examen de la formation et de la structure des agrégats qui la composent.

2.3.1 Evolution du niveau d'activité

L'évolution et la composition du chiffre d'affaires sur les trois années étudiées se résume dans le tableau suivant :

Tableau N°56 : Evolution générale du niveau d'activité en Kda

Agrégats	2009	2010	2011	Taux de croissance 2011/2009
Ventes et produits annexes	71 982	145 767	26 317	-63%
Autres prestations	2 743	2 114	2 958	8%
Chiffre d'affaires	74 725	147 881	29 275	-61%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

La vente et produits annexes constituent l'activité principale dans la structure du chiffre d'affaires, et malheureusement cette rubrique a connu de 2009 à 2011, une baisse de -63%, ce qui explique la situation vulnérable de l'entreprise. Si on décompose la structure de la production vendue, par type de produit, le domaine d'activité d'ADECOR se segmente en dix gammes de produits dont la ventilation est dans le tableau suivant.

Tableau N° 57 : Part des ventes des produits en % dans le CA, pour la période 2009/2011

Gammes de produits	Part en % dans le CA total
Bureaux	26%
Tables	16%
Lits	13%
Bibliothèques	13%
Chaises	9%
Revêtement mural	3%
Salons	2%
Ensembles de bureau	7%
Armoires	5%
Chambres à coucher	1%
Prestations	2%
Divers	3%

Source : Documents de l'entreprise

Sur la période 2009/2011, six produits (les bureaux, tables, lits, bibliothèques, ensemble de bureaux et chaises) totalisent 83% du chiffre d'affaires. D'autres produits comme les chambres à coucher, avec des coûts de production importants et un process de fabrication relativement lourd, ne représentent que 1% du total des ventes. D'une manière générale, les ventes, de presque l'ensemble des produits, ont connu une détérioration importante sur les trois années 2009/2011, comme c'est indiqué ci dessous.

Tableau N°58 : Evolution des ventes physiques en % sur la période 2011/2009

Produits	%
Armoires	-89%
Bibliothèques	-95%
Bureaux	+9%
Ensembles de bureau	-87%
Chambres à coucher	-20%
Canapés	+213%
Chaises	+7%
Lits	-24%
Meubles	-98%
Portes manteau	-25%
Salons	-99%
Tables	-33%

Source : Documents de l'entreprise

Malgré la tendance baissière de la majorité des produits, trois articles restent, tant bien que mal, en progression. Une progression moyenne pour les bureaux (9%) et les chaises (+7%), mais pour le canapé, il a connu une forte évolution, soit +213%, ce qui aurait pu donner à réfléchir à l'entreprise pour modifier sa structure de l'offre en sa faveur. La conséquence de la baisse des ventes est, évidemment, la baisse de la demande, ce qui a engendré une hausse des stocks, que ce soit de produits finis ou de matières premières. Au 31/12/2011, les stocks de produits en cours représentaient 9% et les produits finis 28% du stock total

2.3.2 Evolution des stocks par rapport au CA

Au 31/12/2011, l'entreprise enregistre un stock de 55 381 Kda dont 44% de matières premières, 9% de produits en cours et 28% de produits finis, ce qui se traduit par des besoins de financements importants et un déséquilibre la trésorerie de la filiale. L'évolution des stocks par rapport au chiffre d'affaires sur les trois années se résume dans le tableau suivant.

Tableau N°59 : Evolution des stocks par rapport au CA en Kda

Eléments	2009	2010	2011
Stocks et encours	63 040	48 954	55 381
CA HT	74725	147881	29275
Couverture des stocks en jours : (Stocks/CA * 360J)	304	119	681

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

En 2010, pour couvrir ses stocks, l'entreprise nécessite 119 jours de chiffre d'affaires, et en 2011, la couverture des stocks nécessite cinq fois plus, soit 681 jours de chiffre d'affaires, ce qui est, évidemment, hors toutes normes de gestion.

Le diagnostic commercial nous amène aussi à décomposer le chiffre d'affaires par client sur la période étudiée. Les clients les plus importants sont résumés dans le tableau suivant en terme de pourcentage par rapport au chiffre d'affaires.

Tableau N°60 : La part des principaux clients dans le CA en%

Clients	% des clients par rapport au CA
DGSN	52%
MDN	19%
Ministère de la justice	5%
Filiales du groupe Woods	11%
Entreprises nationales	2%
Education nationale	0%
Personnel ADECOR	1%
Divers	10%

Source : Documents de l'entreprise

Plus de 60% du chiffre d'affaires sont réalisés par deux institutions, la DGSN et le MDN, mais malheureusement, l'éduction nationale qui aurait pu constituer un client potentiellement important s'approvisionne chez les concurrents.

Si ADECOR avait l'avantage d'avoir une clientèle institutionnelle stable et durable, aujourd'hui, cette clientèle est tenue de suivre les procédures de passation de marchés publics et particulièrement l'appel à la concurrence, ce qui contraint l'entreprise à être compétitive, si elle veut garder sa part de marché.
ADECOR soumissionne pour un montant annuel de 550 000 Kda depuis 2009 à 2012, moins que pour la période 2004/2007, où il était de 644 000 Kda, soit une baisse de 17%. La pénétration du marché devient de plus en plus difficile comme l'indique le tableau suivant.

Tableau N°61 : La pénétration du marché en termes de soumissions

Offres	2009	2010	2011
Nombre de soumissions	23	18	52
Offres retenues	3	8	5
Offres rejetées	17	9	44
Appel d'offres infructueuses	3	1	3

Source : Documents de l'entreprise

D'après les responsables de l'entreprise, les rejets sont dus à des prix élevés par rapport à la concurrence publique et privée, y compris celle des filiales du groupe et à la mauvaise qualité des produits, conséquence de la vétusté des équipements et de leur obsolescence technologique.

En raison des coûts d'exploitation et des coûts de production importants et en l'absence d'une comptabilité analytique permettant l'analyse des coûts par produit, l'entreprise est exclue de toute compétition marchande sur le marché du meuble d'ameublement, de bureaux et celui du mobilier scolaire.

A ces contraintes lourdes et structurelles viennent se rajouter les coûts additionnels que génèrent les retards en matière d'approvisionnements et surtout les difficultés de financement d'exploitation. Ces surcoûts sont difficiles à répercuter en temps réel, ce qui constitue une contrainte qui aggrave l'écart entre le coût réel et le coût préétabli.

2.4 Le diagnostic financier

Le diagnostic financier nous permet de mettre en relief les éléments de l'équilibre ou de déséquilibre financier de l'entreprise. Il permet aussi d'évaluer la surface financière potentielle de la filiale. L'étude se base sur une analyse patrimoniale de l'entreprise, complétée par une synthèse des flux financiers pour mieux apprécier la politique financière de l'entreprise.

Cette analyse porte sur deux volets, le premier concerne les différents équilibres financiers (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette), avec un certain nombre de ratios de structure. Le second porte sur l'analyse de la rentabilité en mettant en relief l'évolution des principaux soldes intermédiaires de gestion (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation) avec certains indicateurs de gestion et de situation. Ce diagnostic nous renseigne sur la problématique de compétitivité de la filiale.

2.4.1 L'analyse des bilans (les bilans sont retraités et reclassés par l'entreprise)

2.4.1.1 Présentation des bilans en grandes masses avec les ratios de structures pour la période 2009 -2010 -2011(voir bilans, annexe 02).

Tableau N°62 : Les bilans consolidés 2009/2011 avec les ratios de structure en Kda

Emplois	2009	%	2010	%	2011	%
Actifs non courants						
Immobilisations incorporelles			70	0.01	122	0.03
Immobilisations corporelles	339 501	68.8	331 356	66.4	320 219	73.8
Immobilisations financières	8 355	1.7	9 260	1.8	9 540	2.2
Total actifs non courants	**347 856**	**70.5**	**340 686**	**68.2**	**329 881**	**76**
Actifs courants						
Stocks et en cours	63 010	12.7	48 954	10	55 381	13
Créances et emplois assimilés	82 543	16.7	107 784	21.6	43 814	10
Disponibilités et assimilés	343	0,06	1 290	0.25	4 537	1
Total actifs courants	**145 926**	**29.5**	**158 028**	**31,8**	**103 732**	**24**
Total général de l'actif	**493 782**	**100%**	**498 714**	**100%**	**433 613**	

Source : Calculs effectués à partir des bilans de l'entreprise

Ressources	2009	%	2010	%	2011	%
Capitaux propres	**-134 084**	**-27**	**-156 149**	**-31**	**-215 428**	**-49.6**
Capital émis	50 000	10	50 000	10	50 000	11.5
Ecart de réévaluation	4	0	4	0	4	0
Résultat net	-41 883	-8	-15 629	-3	-70 331	-16
Report à nouveau	-142 205	-29	-190 524	-38	-195 101	-45
Passif non courant	**197 309**	**40**	**206 789**	**41**	**208 264**	**48**
Passif courant	**430 557**	**87**	**448 074**	**90**	**440 777**	**101.6**
dont trésorerie passive	6 488		4 744		7 723	
Total général du passif	**493 782**		**498 714**		**433 613**	

Source : Calculs effectués à partir des bilans de l'entreprise

2.4.1.2 L'analyse de l'actif des bilans

- **L'actif immobilisé**

Les bilans en grandes masses font apparaître un actif immobilisé important, il dépasse 70% du total du bilan. Le terrain (un actif non productif) représente plus de 60% des valeurs immobilisées, alors que la filiale ne possède aucun acte de propriété. Le reste de l'actif est constitué de matériel industriel et de matériel de transport amortis à hauteur de 86%. La filiale se caractérise donc par un sous équipement en matériel de fabrication, aggravé par un taux de vétusté élevé.

- **L'actif circulant**

Cette rubrique comprend les valeurs d'exploitation, les valeurs réalisables et les valeurs disponibles.

- **Les valeurs d'exploitation** : Les valeurs d'exploitation figurant au bilan avec des ratios moyens allant de 12.7% en 2009, 10% en 2010 et 13% en 2011 du total du bilan. Ce poste comprend des marchandises, des matières premières et fournitures, des produits semi-ouvrés, des produits finis et des déchets et rebuts. Au 31/12/2011, les stocks des matières premières représentent 44%, les produits semi-ouvrés 16% et 28% de produits finis. Ces trois éléments constituent prés de 90% du stock total. Après la comptabilisation de la perte de valeur au montant de 12 926 Kda, le montant net des stocks et en cours s'élève à 55 381 Kda, contre 48 954 Kda pour l'exercice 2010, soit une augmentation de 13%. Celle-ci est due principalement au stock de produits finis qui est passé de 6 842 Kda en 2010 à 15 666 Kda en 2011, soit une évolution de 129%.

- **Les valeurs réalisables et disponibles** : Le volume net des créances et emplois assimilés pour l'exercice 2011, s'élève à 43 814 Kda, contre 107 784 Kda en 2010, soit une baisse de 63 970 Kda, représentant un taux de 59%. Cette régression est due principalement à un faible niveau de vente en 2011. Au 31/12/2011, les créances sur clients (28077 KDA) représentent 64% des créances totales, atteignant ainsi, 20 mois d'activité, après avoir atteint 14 mois en 2011. Bien qu'elles aient baissé en 2010 de 69%, grâce aux recouvrements effectués, les créances clients ont presque doublé entre 2009 et 2011 (en 2009 :49915, en 2010 : 91944, en 2011 : 28077 KDA). Les créances clients dont l'antériorité est supérieure à cinq ans représentent plus de7%. La

filiale nous a indiqué que seules 56% de créances clients sont susceptibles d'être recouvrées d'où la nécessité de constituer une provision de 12402 KDA qui représente plus de30% du total des créances clients brutes. Cet en-cours commercial correspond à plus de neuf mois de chiffre d'affaires, ce qui est assez élevé pour une filiale qui souffre de problèmes de financement.

Concernant la trésorerie, au 31/12/2011, ce compte affiche un solde global de 4 537Kda, soit 1% du total de l'actif. Ce poste à connu une progression sensible, en 2009, il était de 0.06%, il passe à 0.25% en 2010 et à 1% en 2011, du total du bilan. Mais la trésorerie nette de la filiale enregistre des soldes négatifs sur toute la période étudiée, engendrant, ainsi, des coûts financiers.

2.4.1.3 L'analyse du passif des bilans

- **Les capitaux propres** : Le capital social est largement absorbé par les pertes successives enregistrées, ce qui a pour conséquence une situation nette négative (-27%, en 2009, -31%, en 2010 et -49.6% en 2011 du total du passif). Si les dispositions du code de commerce, et particulièrement les dispositions de l'article 715 bis 20, venaient à s'appliquer, l'entreprise est en état de faillite. (Cette situation traduit, ce que A. Lamiri appelle la destruction des richesses).
- **Le passif non courant** : Ce passif est constitué principalement d'emprunts et des dettes financières. Ce poste a une tendance haussière sur les trois années et représentent 40% en 2009, 41% en 2010 et 48% en 2011, du total du passif. En 2011, ces dettes ont augmenté de prés de 1% par rapport à 2010, en raison d'un découvert antérieur de 197 109 Kda transformé en dettes à long terme. De 2009 à 2011, les dettes ont augmenté de 7%. L'endettement net est largement positif, il traduit l'importance des dettes et une situation financière nette négative.
- **Le passif courant** : Le passif courant représente, pour l'essentiel, les fournisseurs de stocks et services, d'autres dettes représentent les dettes fiscales et parafiscales. Les dettes circulantes représentent 87% en 2009, 90% en 2010 et plus de 101% du total du passif en 2011. L'entreprise est toujours à découvert bancaire, elle présente une trésorerie passive qui représente au 31/12/2011, prés de 2% du passif courant total. La filiale utilise ses ressources circulantes pour financer ses immobilisations, ce qui traduit son déséquilibre à long terme, extrêmement dangereux pour une entreprise industrielle. La filiale n'est pas en mesure d'honorer son passif exigible à cout terme, elle vient de bénéficier d'un rééchelonnement des dettes dans le cadre du plan de mise à niveau (2010 / 2014).

2.4.2 Analyse des équilibres financiers

L'équilibre financier est analysé à partir de trois indicateurs de gestion fondamentaux, à savoir le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. Chaque indicateur est calculé par différence entre un montant de ressources et un montant d'emplois correspondant au même cycle.

A partir des bilans en grandes masses, nous allons essayer de calculer l'équilibre à long terme, à court terme et immédiat. En principe, l'équilibre financier de l'entreprise est

respecté si sa structure financière lui permet de financer sa croissance sans dégrader sa trésorerie de manière inquiétante.

2.4.2.1 L'équilibre à long terme : Le fonds de roulement représente l'excédent de ressources durables qui finance une partie des besoins de financement du cycle d'exploitation, il constitue une marge de sécurité financière pour l'entreprise.

Tableau N° 63 : Calcul du fonds de roulement (FR)

Fonds de roulement	2009	2010	2011
Capitaux propres	-134 084	-156 149	-215 428
DLMT	197 309	206 789	208 264
Ressources permanentes	63 225	50 640	-7 164
Immobilisations nettes	- 347 856	- 340 686	-329 887
Fonds de roulement (FR)	**-284 631**	**-290 046**	**-337 045**
Chiffre d'affaires (CA)	74725	147881	29275
FR en mois de CA : (FR/CA)*12	-45	-23	-138
Total de bilan	493 782	498 715	433 613
FR en % du total de bilan	**-58%**	**-58%**	**-78%**

Source : Calculs effectués à partir des bilans de l'entreprise

Le fonds de roulement est négatif sur les trois années, ce qui signifie que l'entreprise ne dispose pas de ressources permanentes pour financer ses immobilisations (elle ne dispose d'aucune marge de sécurité), ce qui est due à l'accumulation des résultats déficitaires successifs qui ont absorbé totalement le capital social, de 2009 à 2011, le fonds de roulement s'est dégradé de plus de 18%. Cette situation est extrêmement dangereuse, surtout, pour une entreprise industrielle. Si l'entreprise ne fait pas l'effort pour relancer son activité et réaliser des bénéfices afin de pouvoir absorber ses pertes, sa pérennité est sérieusement menacée. Dans une telle situation, on ne parle pas de la compétitivité de l'entreprise mais plutôt de sa survie.

2.4.2.2 L'équilibre à court terme : Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la partie, à un moment donné, des besoins de financements du cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les dettes liées à ce cycle. Le besoin en fonds de roulement résulte des décalages, dans le temps, entre les achats, les ventes, les décaissements et les encaissements. Il doit être financé en partie par le fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement comprend les besoins en fonds de roulement d'exploitation (BFRE), qui sont des besoins de financement à caractère permanent liés aux conditions d'exploitation de l'entreprise et les besoins en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE), qui sont des besoins de financement qui n'on pas de lien avec l'exploitation (dans notre étude, le BFR comprend le BFRE et le BFRHE).

Tableau N°64 : Calcul du besoin en fonds de roulement (BFR)

Besoins en fonds de roulement	2009	2010	2011
Stocks d'exploitation	63 040	48 954	55 381
+ Créances d'exploitation	+ 82 543	+ 107 784	+ 43 814
	145 583	156 738	99 195
- Dettes d'exploitation hors découvert bancaire	-424 069	- 443 330	-433 054
BFR	**-278 486**	**-286 592**	**-333 859**
Chiffre d'affaires	74725	147 881	29 275
BFR en mois de CA	-45	-23	-136
Total du bilan (TB)	493 782	498 714	433 613
BFR en % du Total Bilan(TB)	**-56%**	**-57%**	**-76%**

Source : Calculs effectués à partir des bilans de l'entreprise

Le besoin en fonds de roulement est négatif sur les trois années, ce qui signifie que l'exploitation courante est financée essentiellement par l'endettement à court terme. Les dettes d'exploitation rapportées au chiffre d'affaires ont représenté, en 2009, six années de ce dernier et dix-sept années d'activité, en 2011. Ce qui traduit l'importance du surendettement à court terme et son impact négatif sur la trésorerie de la filiale.

2.4.2.3 L'équilibre immédiat : La trésorerie nette est la résultante de la comparaison, à une date donnée, du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Elle exprime l'excédent ou l'insuffisance de fonds de roulement après le financement du besoin en fonds de roulement.

Tableau N°65 : Calcul de la trésorerie nette (TN)

Trésorerie nette	2009	2010	2011
FR	-284 631	-290 046	-337 045
-BFR	-(-278 486)	-(-286 592)	-(-333 859)
T.N	**-6 145**	**-3 454**	**-3186**

Source : Calculs effectués à partir des bilans de l'entreprise

Sur les trois années successives, l'entreprise présente une trésorerie passive, ce qui aggrave sa situation en raison des coûts financiers, sachant que le taux d'intérêt sur les découverts se situe entre 15 et 19%.

2.4.3 L'analyse de la liquidité de la filiale : Cette analyse permet de vérifier si la filiale est en mesure d'honorer ses engagements, en calculant le ratio de liquidité générale, le ratio de liquidité réduite et celui de la liquidité immédiate.

Tableau N°66 : Calcul des ratios des liquidités

Ratios	2009	2010	2011
Ratio de liquidité générale Actif circulant/DCT	0.33	0.35	0.23
Créances+disponibilité / Dettes à court à terme (kda)	82 886 430 557	109 074 448 074	48 351 440 777
Ratios de liquidité réduite	0.19	0.24	0.11
Ratios de liquidité immédiate : (disponible)/DCT	0.000	0.002	0.01

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Le ratio de liquidité générale mesure dans quelle proportion les dettes à court terme sont couvertes par les actifs circulants sans recourir à leur réalisation. La proportion est satisfaisante quant le ratio se situe entre 1.5 et 2. Or, dans cette entreprise il est de 0.23 DA, en d'autres termes, pour un dinar exigible au cours de l'exercice 2011, ADECOR ne dispose que de 0.23 DA.

Le ratio de liquidité réduite mesure la capacité d'honorer les engagements à court terme sans recourir aux stocks. La situation est considérée satisfaisante quand ce ratio est supérieur à 2. Or, dans cette entreprise, en 2011, il est de 0.11 ; ce qui signifie que pour un dinar exigible au cours de l'exercice 2011, la filiale n'est pas en mesure d'honorer ses engagements à court terme.

Le ratio de liquidité immédiate mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme avec ses disponibilités. La situation est satisfaisante quand le ratio se situe entre 70 et 80 %. Or, dans cette entreprise, il est pratiquement nul.

2.4.4 Analyse de la rentabilité par les principaux soldes intermédiaires de gestion (voir TCR, annexe 03).

L'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique de l'entreprise nous amène à calculer, à partir des comptes de résultats (voir l'annexe N°03), des soldes intermédiaires de gestion, représentant chacun une étape dans la formation du résultat. L'analyse de ces soldes nous permet de comprendre la formation des résultats, d'apprécier la création de richesse générée par l'activité de l'entreprise et sa répartition entre les salariés, les organismes sociaux, l'Etat, les apporteurs de capitaux et l'entreprise elle-même. L'analyse des certains soldes (le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation) nous permet aussi de suivre l'évolution de la performance de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide de ratios d'activité, de profitabilité et de rentabilité. Dans l'entreprise industrielle, les soldes principaux sont le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et sa répartition et l'excédent brut d'exploitation. Le premier solde a été analysé dans le diagnostic commercial, nous allons donc procéder à l'étude des deux autres.

2.4.4.1 L'analyse de la valeur ajoutée (VA)

La valeur ajoutée représente l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise aux biens et services, en provenance des tiers, dans l'exercice de son activité principale. La valeur ajoutée évalue aussi la dimension économique de l'entreprise, elle détermine la richesse créée et constituée par le travail du personnel et par l'entreprise elle-même.

Tableau N° 67 : Evolution de la valeur ajoutée en Kda

Agrégats	2009	2010	2011	Tx de croissance 2011/2009
Production de l'exercice	91 694	136 916	36 579	-60%
La valeur ajoutée (VA)	35 682	58 517	3 650	-90%
Ratio : VA/ (production +MC)	39%	43%	10%	-74%
Actif Eco Net (AEN)= Immobilisations nettes + BFR	69 370	54 094	-3 978	-100%
VA/A.E.N (rendement du capital)	0.51	1.08	-0.9	-276%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'analyse de la valeur ajoutée, sur la période 2009/2011 fait ressortir les éléments suivants : de 2009 à 2011, la valeur ajoutée chute de manière drastique (-90%), cette dégradation est liée, pour l'essentiel, à la baisse de la production (-60%) et à la diminution non corrélée des consommations intermédiaires qui ont baissé que de 41%.
Sur la période 2009/2011, le taux de valeur ajoutée exprimé par le rapport valeur ajoutée/production globale, subit le contre coup de la détérioration et enregistre une baisse de -74%. Le rendement du capital se caractérise en 2011, par un taux négatif de -276% ; en raison d'un actif économique net négatif (BFR négatif et supérieur à l'actif immobilisé mis en œuvre). Ceci se traduit par l'absence d'une politique d'investissement significative d'une part, et un endettement à court terme important, d'autre part.

2.4.4.2 La rémunération des facteurs de production par la VA : La valeur ajoutée représente la somme des rémunérations du personnel, de l'Etat, des apporteurs de capitaux, ainsi que l'autofinancement de l'entreprise

Tableau N° 68 : **La rémunération des facteurs de production par la VA sur la période 2009/2011**

Agrégats	2009	2010	2011	Tx de croissance 2011/2009
Valeur ajoutée (VA) Frais de personnel (FP)	35 682 67 990	58 517 71 540	3 650 66 294	-90% -2%
FP/VA (en %)	191%	122%	1 816%	850
Impôts et taxes (I et T)	1 187	2 176	753	-36%
(I et T)/VA (%)	3%	4%	20%	5%
Frais financiers (FF)	618	486	94	-85%
FF/VA	2%	1%	3%	50%
Dotations aux amortissements	8 754	11 174	13 043	49%
Dotations AAP/VA	25%	19%	357%	1328%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Sur les trois années, la valeur ajoutée n'arrive, même pas, à couvrir la totalité des frais de personnel, en 2011, ces frais rapportés à la valeur ajoutée représentent 1816 % ; des proportions inacceptables et inadmissible en gestion des entreprises. Cette situation constitue l'obstacle majeur à toute velléité de la rentabilité de l'entreprise. Sans les subventions de l'Etat, l'entreprise n'aurait jamais « survécu »

2.4.4.3 Analyse de la productivité

Tableau N° 69 : **Evolution du taux de productivité sur la période 2009/2011**

Agrégats	2009	2010	2011	Tx de croissance 2011/2009
Chiffre d'affaires (CA) en kda	74 725	147 881	29 275	-61%
Valeur ajoutée (VA) en kda	35 682	58 517	3 650	-90%
Taux d'intégration : (VA/CA)	47%	39%	12%	-53%
Effectif	172	170	159	-8%
VA réalisée par un agent (1)	207	344	23	-89%
Rémunération annuelle moyenne par agent (2)	402	434	422	5%
Taux de productivité (2)/(1)	**0.52**	**0.79**	**0.05**	**-89%**

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'analyse de la valeur ajoutée et la rémunération des facteurs de production font ressortir un rapport FP/VA qui est hors toute normes de gestion, voire, inimaginable. Avec ces proportions, peut-on évoquer la compétitivité de l'entreprise ? quand on sait que le ratio moyen FP/VA, pour une entreprise de même activité ne devrait pas dépasser 45%. Cette situation entraîne une productivité insignifiante qui ne cesse de se dégrader. De 2009 à 2011, le taux de productivité a baissé de -89% et le taux d'intégration a chuté de -53%.

2.4.4.4 L'analyse de l'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation représente la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. Il indique la ressource générée par l'exploitation de l'entreprise indépendamment de la politique d'amortissement (dotations) et du mode de financement (charges financières). L'excédent brut d'exploitation, s'il est négatif, traduit une insuffisance brute d'exploitation (IBE). L'EBE est un indicateur de la performance industrielle et de la rentabilité économique de l'entreprise. La filiale a enregistré sur les trois années un excédent brut d'exploitation négatif, ce qui a pour conséquence une évolution défavorable du taux de la marge brute d'exploitation, représentée par le ratio EBE/CA, et du taux de la marge nette d'exploitation, comme s'est indiqué dans le tableau suivant :

Tableau N°70 : Evolution de l'EBE sur la période 2009/2011

Agrégats	2009	2010	2011	Tx de croissance 2011/2009
EBE	-33 495	-15 199	-63 397	89%
CA (kda)	74 725	147 881	29 275	-61%
Taux de marge brute d'exploitation (EBE/CA)	-45%	-10%	-217%	382%
Résultat net (RN)	-43 856	-15 629	-70 331	60%
Taux de marge nette (RN/CA)	-58%	-10%	-240%	313%
Taux de rentabilité Economique (EBE/Actif ECO)	-48%	-28%	1593%	3418%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Sur toute la période analysée, les indicateurs sont négatifs avec une évolution très défavorable. L'exercice 2011 est, particulièrement, l'exercice où tous les paramètres de rentabilité enregistrent un effondrement prononcé. La principale cause évoquée par les responsables de l'entreprise, est la concurrence des produits étrangers à laquelle ADECOR ne peut plus faire face en raison des prix compétitifs appliqués avec un rapport qualité/prix plus compétitif.

2.4.5 Appréciation du risque de la filiale par la méthode du scoring

Cette méthode nous permet de situer la filiale en se basant sur certains ratios dits discriminants qui permettent de faire un pronostic sur la probabilité de défaillance de l'entreprise. Le modèle de Conan et Hodler, élaboré en 1979, utilise cinq ratios avec des coefficients liés principalement aux agrégats financiers et à l'endettement. Une note « Z » appelée score est attribuée à l'entreprise, cette note est une combinaison linéaire des ratios. Selon la valeur du score, l'entreprise est présumée saine ou défaillante. Selon ce modèle, si « Z » est supérieur à 15, l'entreprise est considérée saine, quand « Z » est compris entre 6 et 15, l'entreprise est en situation d'incertitude, et lorsque « Z » est inférieur à 6, l'entreprise est en zone dangereuse.

La fonction Z = 24R1 + 22R2 + 16R3 -87R4 – 10R5

Tableau N°71 : Calcul de la fonction scoring

Scoring	2009	2010	2011
R1 : EBE/dettes totales	-0.05	-0.02	-0.10
R2 : capitaux perm/total bilan	0.13	0.10	-0.02
R3 : actif circulant /total bilan	0.29	0.31	0.23
R4 : frais fin/CA HT	0.01	0.00	0.00
R5 : Frais personnel/VA	1.94	1.26	18.37
Z= 24R1 + 22R2 + 16R3 -87R4 – 10R5	-13.9	-6.6	-183

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

D'après la fonction score, l'entreprise ADECOR est en défaillance et en situation de déstructuration financière grave. A ce stade, on ne peut pas parler de la problématique de la compétitivité mais plutôt de la problématique de survie de l'entreprise.

2.5 Plan de mise à niveau pour la période 2010/2014

Le diagnostic technique nous a révélé que l'entreprise dispose d'un parc machines dont la totalité dépasse 35 ans d'âge. Le constat est le même pour les installations qui concourent à la production (compresseurs, chaudières, réseaux de vapeur et d'air comprimé). Au 31/12/2011, il a été enregistré l'arrêt total de 126 équipements et 11 équipements obsolètes dont 10 récupérés auprès des filiales en liquidation. Une telle situation ne peut permettre à l'entreprise de répondre ni aux exigences de rentabilité et de qualité qu'exige le marché, ni à l'impératif de compétitivité. L'entreprise perd de plus en plus ses capacités de production et risque même l'immobilisation des chaînes de production toutes entières. Face à cette situation qui se caractérise par l'incontournable nécessité de renouvellement et de modernisation des équipements, l'entreprise a bénéficié d'un plan de mise à niveau, qu'on peut appeler, plutôt, plan de sauvetage. Ce plan devrait s'adosser à une vision stratégique qui précise les produits que l'entreprise continue à fabriquer et des produits à abandonner pour lui permettre de conforter sa position sur le marché du meuble caractérisé par une concurrence assez rude. Ce plan de mise à niveau, adopté par le conseil des participations de l'Etat en Mars 2011, comporte aussi certaines mesures d'assainissement. Parmi les mesures et les décisions prises par le CPE, on distingue :

- Les mesures d'assainissement financier qui consistent à annuler les dettes fiscales pour un montant de 35 355 Kda.

- Les mesures d'allègement de l'endettement qui comportent un rééchelonnement sur le long terme des dettes bancaires pour un montant de 197 309 Kda , par un crédit sur 15 ans, avec un différé de 7 ans, à un taux d'intérêt de 3.5%.

➢ Les mesures de soutien au financement de l'exploitation à travers des crédits à long terme (ce qui va à l'encontre de toute orthodoxie financière qui exige que les actifs courants soient financés par le passif courant), à savoir :

- Le règlement des dettes parafiscales pour un montant de 102 264 Kda par un crédit sur 10 ans, avec un différé de 7 ans, à un taux d'intérêt de 3.5%.
- Le fonds de roulement pour un montant de 30 000 Kda par un crédit sur 15 ans avec un différé de 7 ans, à un taux d'intérêt de 3.5%.
- La formation pour un montant de 5 000 Kda par un crédit de 10 ans avec un différé de 5ans, à un taux d'intérêt de 2%.

➢ Les mesures visant le financement des immobilisations corporelles à travers un crédit à long terme à savoir :

- La modernisation des équipements pour un montant de 230 000 Kda, par un crédit sur 15 ans, avec un différé de 7 ans, à un taux d'intérêt de 3.5%. cette modernisation va porter sur les équipements de l'atelier panneaux, l'atelier massif et autres équipements.
- Une mise à niveau des installations pour un montant de 68 000 Kda par un crédit sur 10 ans avec un différé de 7 ans, au taux d'intérêt de 2%.

Cette mise à niveau porte sur les réparations :

- Des bâtiments ;
- Des équipements de production ;
- Des stations électriques ;
- Du matériel informatique ;
- Des chaudières, des compresseurs et des conduites ;
- La réalisation d'une salle d'exposition.

➢ Les mesures relatives à la formation liée aux fonctionnements des nouveaux équipements d'une part et à la mise à niveau de l'encadrement actuel. Le budget alloué à cet axe est relativement faible, il n'est que de 5000 Kda.

La synthèse des réalisations et le point de situation des crédits du plan de mise à niveau, au 31/09/2013 sont résumés dans les tableaux ci-après:

Tableau N° 72 : Synthèse des réalisations du plan de mise à niveau au 30/09/2013

Désignation	Etat d'avancement	Montant (kda)
1/ MODERNISATION		
Equipement de production	Attribution provisoire aux fournisseurs suivant : • PMO TRADING • GRIGGIO • WELMAC	 12950 65081 85096
Matériel roulant		
Camion tracteur Camion 2T Fourgon Véhicules légers	• Signature contrat avec DIAMAL • Consultation en cours • Consultation en cours • Consultation en cours	9583
2/ MISE A NIVEAU		
➢ Installation pompe du puits ➢ Rénovation chaudière ➢ Rénovations conduites de vapeur ➢ Réparation séchoir ➢ Réparation compresseur ➢ Réparation toiture ➢ Matériel informatique/réseau ➢ Station électrique ➢ Salle d'exposition ➢ Voirie et mur d'enceinte	• Fournisseur POVAL BEROUAGUIA • Consultation en cours • Consultation en cours • Consultation en cours • Consultation en cours • Consultation en cours • Consultation à lancer • Consultation à lancer • Consultation à lancer • Consultation à lancer	1178
3/ FORMATION		
➢ Master en management Industriel (2 agents)	• Etablissement de formation : SGP/IM	1400

Source : ADECOR

Tableau N° 73 : Point de situation sur les crédits de développement au 30/09/2013

en Kda

	Intitulé du crédit	Montant du crédit	Montant convention BNA	Montant engagé	Solde non utilisé	Montant consommé
1	Rééchelonnement dettes fournisseurs	35 991	36 000	36 000	564	35 436
2	Avances commerciales	313	-	-	-	-
3	Fonds de roulement	30 000	30 000	30 000	-	30 000
4	Rééchelonnement dettes bancaires	197 309	197 000	197 000	-	197 000
5	Rééchelonnement dettes bancaires	102 264	68 982	68 982	-	68 982
6	Effacement dettes fiscales	35 400	35 400	35 400	-	35 400
7	Mise à niveau des installations	- 68 000	68 000	1 179	-66 821	1 179
8	Formation	5 000	5 000	1 400	4 800	200
9	Délocalisation	-	-	-	-	-
10	Matériel roulant et transport	20 000	20 000	9 583	20 000	-
11	Modernisation des équipements	210 000	210 000	-	210 000	-
12	Dettes domaniales	-	-	-	-	-

Source : ADECOR

Face à l'ampleur de la déstructuration financière de l'entreprise, ces mesures d'accompagnement nous paraissent insuffisantes. Pour amorcer une tendance au redressement d'une situation aussi déséquilibrée, il est impératif de recapitaliser la filiale, réduire les effectifs et former des ingénieurs qui pourront suivre, coordonner et mettre en œuvre le plan de modernisation des activités de fabrication de la filiale. Le défi à relever est le repositionnement de l'entreprise sur le marché national pour conquérir des parts de marché en proposant de nouvelles gammes de produits adaptées aux besoins des consommateurs et à de meilleurs prix.

SECTION 3. Diagnostic multicritères de la filiale Leader Meuble

3.1 Diagnostic des ressources humaines

Le facteur humain constitue un élément déterminant dans la compétitivité de l'entreprise en termes de qualification, performance, productivité et efficacité. A travers ce diagnostic, nous allons essayer d'analyser la composante humaine en étudiant ses structures, son niveau d'instruction, sa pyramide d'âge, son ancienneté et sa productivité.

3.1.1 Structure des effectifs par catégories socioprofessionnelles

Au 31/12/2011, Leader Meuble emploie 444 travailleurs dont 327 permanents et 117 contractuels. L'évolution de la structure des effectifs sur la période allant de 2009 à 2011 est résumée dans le tableau suivant :

Tableau N°74 : Evolution de la structure des effectifs

Catégorie	2009	2010	2011	Tx de variation 2011/2009
Cadres	29	29	35	20%
Maîtrise	45	43	41	-8%
Exécution	332	286	368	10%
Total	406	358	444	9%

Source : Leader Meuble

Le taux moyen des cadres se situe entre 7 et 8% alors que seulement 1% ont un niveau universitaire, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau N°75 : La structure de l'effectif par qualification au 31/12/2009

Formation et qualification	Nombre	%
Ingénieur bois	2	< à 1%
Licencié	6	1%
CMTC	4	1%
TS	17	4%
CAP	133	33%
Secondaire et moyen	12 et 21	8%
Aucun niveau	211	52%
Total	406	100%

Source : Leader Meuble

Cette vulnérabilité, au niveau de la qualification, met l'entreprise en difficulté et l'empêche d'être compétitive. Aujourd'hui, le personnel de la filiale se trouve dans l'incapacité de faire fonctionner des nouvelles machines à commande numérique, d'où la nécessité de procéder à la formation des techniciens. Cette situation devient préoccupante au niveau du personnel technique qui nécessite des actions de formation afin de répondre à l'impératif technologique.

3.1.2 Pyramide des âges

En rapport avec le niveau d'ancienneté, la moyenne d'âge du personnel de la filiale qui est dominante se situe entre 35 et 50 ans, soit 52% du personnel dont 24% ont plus de 50 ans. Ce qui en fait, un personnel relativement âgé qui pourrait être un avantage compétitif en terme d'expérience, mais malheureusement, il ne maîtrise ni les nouvelles technologies, ni les techniques de gestion qui deviennent impératives pour répondre aux besoins du marché. En 2009, la pyramide des âges était comme suit :

Tableau N°76 : La pyramide des âges au 31/12/2009

Tranches d'âges	Effectif 2009	En %
Moins de 25 ans	35	9%
Entre 25 et 35 ans	58	14%
Entre 35 et 50 ans	213	52%
Entre 51 et 60 ans	99	24%
Plus de 60 ans	01	
	406	**100%**

Source : Leader Meuble

Le tableau fait ressortir une pyramide d'âge décalée vers les tranches d'âge de plus de 40 ans, ce qui présente un avantage de professionnalisme mais, au même temps, un handicap pour l'assimilation des nouvelles techniques.

3.1.3 Masse salariale

Le taux de croissance des salaires mensuels moyens de la filiale est relativement faible, il est de 4% sur la période de 2007 à 2011. En 2011, le salaire moyen par agent est de 34.02 Kda contre 29.49 Kda en 2007, soit une augmentation de 17%. La masse salariale a évolué sensiblement de 2008 à 2010, soit 38% d'augmentation, pour baisser en 2011 de -11% par rapport à 2010, en raison des départs à la retraite et des recrutements effectués dans le cadre de l'agence nationale de l'emploi. (Les nouvelles recrues sont payées par l'administration de l'action sociale). L'évolution de la masse salariale sur la période de 2008 à 2011 est dans le tableau ci-après :

Tableau N°77 : Evolution de la masse salariale (Kda)

Masse salariale	2008	2009	Tx de variation	2010	2011	Tx de variation
	148.117	165.747	12	204.772	181.186	-11

Source : calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

La répartition de la masse salariale par structure fonctionnelle et opérationnelle est faite comme suit :

Administration ⟶ 7%
Commerciale ⟶ 6%
Maintenance ⟶ 8%
Production ⟶ 61%

Les effectifs affectés à la production absorbent la majeure partie de la masse salariale soit, une proportion de 61%.

3.1.4 Turn-over

Le turn-over sur la période 2007-2011 a atteint un taux moyen de 3% qui se situe en deçà de la norme admissible de 5%, à noter que les départs enregistrés ne concernent que les départs légaux et statutaires.

3.1.5 Absentéisme

Le taux moyen d'absentéisme, enregistré en 2009, est de 2.97% du potentiel total des effectifs. Durant cet exercice, l'entreprise a enregistré 25 084 heures d'absence dont 19 140 heures d'absence des travailleurs de la production, soit l'équivalent d' une absence de 10 agents, tout au long de l'année 2009. Le détail des heures d'absence est donné dans le tableau suivant :

Tableau N° 78: Détail des heures d'absence pour l'exercice 2009

Nature d'absence	Nombre d'heure	Taux
Accidents de travail	2 759	11
Maladies	9 783	39
Absences et retards autorisés	9 532	38
Absences et retards non autorisés	3 010	13
Total	25 084	100

Source : Leader Meuble

Pour réduire les absences liées aux accidents de travail, l'entreprise devrait effectuer des formations et des campagnes de sensibilisation à ce sujet. Concernant les absences autorisées et non autorisées, l'entreprise doit mettre en place un règlement plus coercitif car 25 084 heures d'absence en une année peuvent peser lourdement dans la rentabilité de l'entreprise et affecter sensiblement sa compétitivité.

3.1.6 Performance et productivité du potentiel humain

La productivité du potentiel humain est un déterminant de la compétitivité de l'entreprise. Pour apprécier ce facteur, nous allons étudier la rémunération des facteurs de production par la valeur ajoutée.

Tableau N° 79 : Performance et productivité du potentiel humain

Ratios	2009	2010	2011	Tx 11/09
CA en (Kda)	570 909	506 547	527 282	-8%
CA/effectif (Kda)	1 406	1 415	1 187	-15%
VA/effectif (Kda) (1)	600	615	492	-18%
Frais du personnel (FP)/ CA	29%	40.5%	34.4	18%
FP/VA	68%	92%	82%	20%
FP/effectif (Kda) (2)	408	571	408	00%
Taux de productivité (1) / (2)	1.47	1.07	1,20	-6

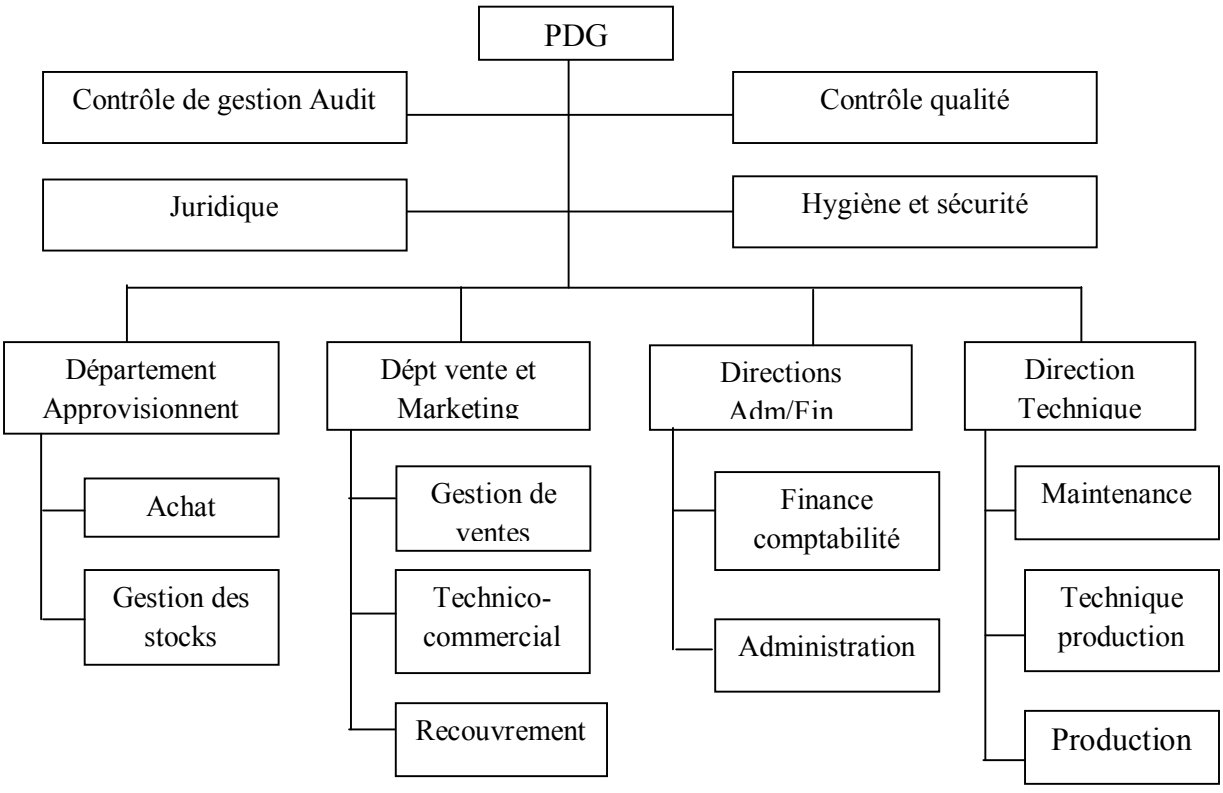
Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

La part des frais de personnel par rapport à la valeur ajoutée passe de 68% en 2009 à 92% en 2010, de 2009 à 2011 elle a connu une hausse de 20%. Ce qui constitue un élément pénalisant la compétitivité de l'entreprise, voire, sa pérennité. Quand la quasi-totalité de la valeur joutée est consacrée à la couverture des frais de personnel, le taux de productivité reste très bas, ce qui explique les résultats négatifs de la filiale.

3.2 Le diagnostic technique et organisationnel

3.2.1 Le schéma organisationnel

Schéma N° 38 : **Organigramme de Leader Meuble**



Source : Leader Meuble

Cet organigramme fait apparaître les fonctions classiques relevant du management mais une structure importante, en l'occurrence, la structure de veille commerciale n'existe pas. Cette structure aurait mis en œuvre un réseau de distribution et de commercialisation des produits par une politique commerciale plus active.
En matière d'organisation, l'entreprise et certifiée ISO, cette fonction, comme les fonctions d'engineering et la fonction marketing devraient se développer compte tenu de la concurrence que subit l'entreprise. Une gestion performante nécessite la mise en place d'un réseau intégré de gestion et une informatisation en réseau de toutes les fonctions. Ce qui facilite la mise en place d'un système d'information de gestion qui permet de mieux cerner les centres de coûts et de profits et d'aider la mise en œuvre opérationnelle et réelle de la comptabilité analytique. Il est à noter que l'entreprise dispose d'un manuel de procédures formalisées de gestion élaborées sous la norme ISO 9002 dans le cadre de la mise en place d'un système de management de la qualité.

Le système de traitement de l'information de gestion est caractérisé par la mise en place de logiciels cloisonnés et développés indépendamment les uns des autres , notamment, pour les applications de comptabilité, de gestion du personnel et de suivi des investissements. Il serait judicieux, pour l'entreprise, de mettre en place un système intégré de gestion permettant, compte tenu de la conjoncture qu'elle traverse, une interface en temps réel entre toutes les fonctions de l'entreprise et notamment, entre la gestion commerciale , la gestion de la production et le suivi rigoureux des stocks.

3.2.2 Le diagnostic technique

Ce diagnostic permet d'analyser les métiers et le potentiel de production de l'entreprise. Il nous renseigne sur la gamme, le potentiel et sur le processus de production.

3.2.2.1 La gamme de production : La filiale Leader Meuble produit trois gammes :

- Les meubles et mobiliers de style rustique qui sont fabriqués à base de bois dur tels que le hêtre, l'acajou, le chêne et le bois rouge.
- Les meubles et le mobilier de style berbère qui sont fabriqués de bois durs sculptés manuellement.
- Les meubles et mobiliers de style moderne qui sont fabriqués à base de panneaux lattés et de panneaux multiples.

Les produits se répartissent comme suit :

- ✓ Meubles domestiques (chambres à coucher, salle à manger, salon, bibliothèques, meubles de cuisine,…).
- ✓ Mobiliers de bureau (chaise, bureau, bibliothèque).
- ✓ Mobiliers pour collectivité.
- ✓ Produits mousse (matelas, siège)
- ✓ Produits métalliques (lit, châssis pour chaises et tables).

3.2.2.2 Le potentiel de production

Le potentiel de production est constitué de 150 machines et installations qui concourent à la production des meubles. Sur l'ensemble de ces équipements, neufs machines ont été récupérées auprès de l'EPE MBA de Mechtras, mise en liquidation. L'âge et l'état des équipements se présentent comme suit :

- **L'âge :**
  - ✓ Equipements dont l'âge est supérieur à 30 ans : 90 soit 60% de l'équipement total.
  - ✓ Equipements ayant entre 25 et 30 ans : 21, soit 14%.
  - ✓ Equipements ayant entre 20 et 25 ans : 9, soit 6%.
  - ✓ Equipements ayant 10 ans : 4, soit 3%.
  - ✓ Equipements ayant 6 ans (acquis en 2007) : 2, soit 1%.
  - ✓ Equipements ayant 5 ans (acquis en 2008): 7, soit 5%.

- **L'état physique :**
  - ✓ Equipements en bon état : 30, soit 20% de l'équipement total.
  - ✓ Equipements dans un état moyen : 56, soit 37%.
  - ✓ Equipements dans un mauvais état : 50, soit 33%.
  - ✓ Equipements à réformer : 14, soit 9%.

3.2.2.3 Le processus de production

Le processus de production est constitué en deux lignes : la ligne panneaux et la ligne bois massif. Dans le cas de fabrication de meubles en panneaux, la chaîne est droite, dans le cas de meubles en bois massif, la chaîne est en ligne brisée. Les chaînes de fabrication ne sont pas automatisées, il y a cependant, une automatisation séquentielle au niveau de la chaîne de vernis. Certains postes de travail sont dotés d'une automatisation leur permettant de réaliser, avec précision, les opérations d'usinage, il s'agit notamment des machines nouvellement acquises. Certaines tâches sont encore faites manuellement, ce qui engendre des goulots d'étranglement. Le vieillissement des équipements provoque aussi des arrêts de travail, en moyenne, 56% des arrêts sont dus aux différentes pannes (ponceuse, scie à ruban, tour à gabarit,…) ce qui engendre des frais de maintenance qui s'élève à plus de 0.5% du chiffre d'affaires.
L'entreprise est certifiée ISO et dispose de procédures qui régissent la conception, la préparation, le lancement et la production. Elle dispose aussi d'un manuel qualité qui définit toutes les étapes à suivre et les responsabilités des différents intervenants.

Face à la concurrence des produits importés, avec un rapport qualité/prix attractif, l'entreprise se voit contrainte de se moderniser, c'est-à-dire, acquérir des équipements qui peuvent s'adapter aux changements de série afin de répondre aux exigences du marché. Après les investissements réalisés en 2002, 2007 et 2008, l'entreprise entreprend un programme de renouvellement et de modernisation, dans le cadre de la mise à niveau, dont le montant s'élève à 257 MDA.

3.3 Le diagnostic commercial

Avant d'analyser les résultats commerciaux, nous allons étudier l'évolution globale du niveau d'activité sur le période allant de 2008 à 2010.

3.3.1 Evolution du niveau d'activité

Tableau N°80 : Evolution globale des ventes en Kda

Produits	2008	2009	Tx%	2010	2011	Tx%
Bibliothèque	46776	49 317	+5	43771	31 585	-28
Chambre à coucher	92114	98 635	+7	92406	76 246	-17
Salle à manger	4 566	2 740	-40	8 511	-	-100
Salon	26 856	27 399	2	28 181	24 220	-17
Bureau	49 762	38 358	-23	39025	35 903	-8
Chaises	48 638	54 797	+13	60 794	41 604	-32
Divers meubles	196 635	276 546	+40	160 766	116 237	-28
Batteries de cuisine	-	-	-	18 700	22 682	21
Pts semi métalliques	-	-	-	33 315	117 940	434
	465 347	547 792	+18	485 469	526 417	8

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

De 2008 à 2009, l'entreprise a réalisé une hausse du chiffre d'affaires de +18%, cette hausse est due à de nouvelles conventions avec les œuvres sociales et les administrations. Mais si on compare l'évolution de 2008 à 2009 avec celle de 2010 à 2011, le chiffre d'affaires a baissé de 10%, puisque le taux de croissance enregistré n'est que de +8%. Cette baisse s'explique, d'après les responsables, par la non réception à temps, des commandes de certains produits finis contractées dans le cadre des marchés avec les institutions publiques, ce qui engendre l'augmentation des stocks de produits qui s'ajoute aux stocks de matières et autres approvisionnements.

3.3.2 Evolution des stocks

L'évolution des stocks des différentes matières premières, sur la période 2008/2011, est résumée dans le tableau suivant **:**

Tableau N° 81 : Evolution des stocks de matières et consommables en Kda

Matières	2008	2009	Tx de var	2010	2011	Tx de var
Bois et dérivés	65 913	39 935	-39	158 074	82 533	-48
Quincaillerie	39 623	53 988	36	11 394	32 705	187
Pts chimiques	2 716	7 516	177	14 521	10 641	-27
Tissus et pts mousse	5 323	2 637	-50	4 721	5 850	24
Pièces de rechange	39 154	39 332	-	1 079	13 572	1 158
Autres consommables	26 776	23 573	-12	39 298	84 967	124
Pts métalliques	-	-	-	20 285	121 880	501

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'évolution des stocks de matières et consommables fait ressortir une baisse importante (39%, en 2009 et -48%, en 2011) pour les stocks les plus importants, à savoir le bois et ses dérivés en raison de la baisse d'activité. De 2010 à 2011, certains approvisionnements ont augmenté de 500%. L'augmentation constatée s'explique par

les achats en produits ferreux pour la réalisation du marché du ministère de la défense nationale qui regroupe les tables et les lits en métal et les pièces de rechange en raison de la vétusté des équipements.

Le cycle de fabrication est fortement dépendant des importations en produits stratégiques (bois et dérivés). Les intrants importés constituent une moyenne de 60% des approvisionnements et les prix à l'importation ne cessent d'augmenter. Sur les quatre dernières années, le bois massif a augmenté de prés de 20% et ce matériau représente 59% de consommation d'intrants.

3.3.3 Evolution et structure de la production physique

La structure de la production physique a connu une baisse allant de 5 à 45% pour l'ensemble des produits, à l'exception de la chaise, en raison de l'effondrement de la demande, comme c'est indiqué dans le tableau suivant :

Tableau N°82 : Evolution et structure de la production physique sur la période 2010/2011

Produits	2010	2011	Tx%
Bibliothèque	1 077	1 035	-4
Chambre à coucher	1 028	835	-19
Salon	426	325	-24
Salle à manger	-	-	-
Bureau	3 332	1 842	-45
Chaise	9 446	9 883	5
Pts semi métalliques	-	20 000	-

Source : Calcul effectués à partir des documents de l'entreprise

La production de l'ensemble des produits a connu une baisse, cette tendance baissière, à l'exception des produits semi métalliques (lits) commandés par le ministère de la défense nationale , est due à la chute de la demande, voire même, une demande nulle, comme pour le produit « salle à manger », en raison de la concurrence des produits étrangers qui répondent plus à l'attente des consommateurs.

3.3.4 Répartition du réseau clientèle

D'après les informations issues des rapports de gestion de la filiale, nous constatons la prédominance des commandes émanant de la clientèle institutionnelle à raison de 78% dont le ministère de la défense nationale (MDN) avec 65%, et les filiales du groupe avec seulement, 14%. Les principaux clients de la filiale sont résumes dans le tableau suivant :

Tableau N°83 : Les principaux clients

Principaux clients	En % de CA
Clientèle institutionnelle	78%
Hôtels et auberges	5%
Particuliers et entreprises privées	3%
Filiales du groupe	14%

Source : Leader Meuble

Le portefeuille client est nettement dominé par la clientèle institutionnelle et la commercialisation à travers le réseau des unités des groupes qui représente 14% du chiffre d'affaires. La filiale se « désengage » du marché domestique (ménages) et d'autres secteurs comme celui du tourisme, alors qu'avec les différents programmes de logement et la relance du tourisme, ces marchés auraient pu constituer une opportunité pour gagner des parts de marché. Ce désintérêt est aggravé par une politique insuffisante en matière de marketing et de publicité (les dépenses en la matière représentent moins de 0.5% du chiffre d'affaires).

D'après l'analyse effectuée, les niveaux d'activité enregistrés par la filiale sont en deçà de ses capacités installées et de ses actifs immobilisés, d'où les coûts de production non compétitifs. L'augmentation des coûts conjuguée à la baisse de la demande débouche sur une très faible rentabilité. Ce qui ne permet pas à la filiale de capitaliser une capacité d'autofinancement en mesure de financer sa croissance et son développement, sans recourir à des financements extérieurs et à des découverts bancaires. En matière de politique de prix, l'entreprise ne peut proposer une structure de prix lui assurant une marge commerciale raisonnable à même de financer son exploitation et son cycle de croissance. (La marge nette, pour certains produits se situe entre 1 et 5%) en raison de la structure des coûts que l'entreprise n'arrive pas à rationaliser. Si la procédure de calcul du prix de revient, pour la part revenant aux intrants est maîtrisée, il n'en demeure pas moins que cette procédure n'intègre pas les surcoûts générés par les disfonctionnements en matière d'approvisionnement, de gaspillage et d'absentéisme récurrent.

3.4 Le diagnostic financier

Le diagnostic financier se fait à partir de l'analyse statique de la structure financière, d'après l'approche patrimoniale qui repose sur l'étude des équilibres. Il permet de déterminer si l'entreprise peut couvrir ses dettes exigibles à l'aide de ses actifs liquides. Le second volet du diagnostic concerne l'analyse quantitative de l'activité et de la performance économique à partir du compte de résultat et des soldes intermédiaires de gestion. Cette étude permet d'apprécier la création de richesse générée par l'activité de l'entreprise, de décrire la répartition de cette richesse et de suivre dans le temps l'évolution de la rentabilité de l'activité de l'entreprise à l'aide des ratios de rentabilité. Les instruments de l'analyse sont les bilans en grandes masses des années 2009,2010 et 2011, retraités et reclassés par l'entreprise.

3.4.1 Analyse des bilans

3.4.1.1 Présentation des bilans : Les bilans en grande masse avec les ratios de structure, sur la période 2009-2011 (voir bilans, annexes 04 - 06 et 08) se présentent comme suit (les chiffres ont été arrondis) :

Tableau N° 84 : Actifs des bilans en KDA

Poste des bilans	2009	%	2010	%	2011	%
Actif Non Courant	278 656	26.6	241 063	25.2	213 223	19.6
Stocks et encours	371 488	35.4	365 853	38.3	416 694	38.4
Créances	369 037	35.2	327 302	34.3	419 063	38.5
Trésorerie	29 226	2.8	21 641	2.2	37 502	3.5
	1 048 407	**100%**	**955 859**	**100%**	**1 086 482**	**100%**

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Tableau N°85 : Passifs des bilans en KDA

Poste des bilans	2009	%	2010	%	2011	%
Capitaux propres	757 809	72.2	710 150	74.3	670 090	61.6
Passif non courant	72 187	7	41 250	4.2	81 422	7.5
Passif courant	218 411	20.8	204 459	21.5	334 970	30.9
	1 048 407	**100%**	**955 859**	**100%**	**1 086 482**	**100%**

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Tableau N° 86 : Résultats nets en Kda

Années	2009	2010	Tx de variation	2011	2012	Tx de variation
Résultats	1005	- 47 658	-4842	-19 131	- 49 741	160

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

3.4.1.2 Analyse de l'actif des bilans

➢ **L'actif immobilisé** : l'actif immobilisé présente des ratios inférieurs à la norme d'une entreprise industrielle. Il est de 36% en 2009 et passe à 19.6% en 2010 en raison de la décomptabilisation du terrain dont la filiale ne dispose d'aucun acte de propriété, sur l'ordre du groupe. Le poste le plus important est celui des bâtiments qui représente en moyenne 50% des investissements, mais leur taux de vétusté est de 48%. Les équipements de production représentent moins de 40% avec un taux d'amortissement de 52% et le matériel de transport enregistre un taux de vétusté de 86%. Cette situation traduit un sous équipement en matériel de fabrication et de transport aggravé par un taux de vétusté élevé.

➢ **Les stocks** : les stocks et les encours représentent une moyenne de 37% de l'actif du bilan. Ils sont constitués des stocks de matières et fournitures pour un taux moyen de 45% et des produits finis avec un taux de 33%. En 2011, le stock de produits finis est évalué à 169 298 590,89 contre 149 852 949,21 DA en 2009, soit une hausse de 13%. Ces stocks représentent, en moyenne, trois mois de chiffre d'affaires. Sachant que les stocks génèrent des besoins de financement, l'entreprise devrait améliorer la rotation de ses stocks et engager une politique de vente plus active.

➢ **Les créances** : les créances représentent une moyenne de 36% de l'ensemble des actifs, ce qui est affecte sensiblement la trésorerie de l'entreprise et engendre des besoins de financement et par conséquent des coûts financiers. L'entreprise recourt aux découverts bancaires pour financer son exploitation avec des taux d'intérêt pouvant aller jusqu'à 20%. Les créances sur clients représentent à elles seules 98% du total des

créances, dont 21% sont des créances de filiales du groupe (susceptibles d'être irrécouvrables). Le reste représente des créances des administrations publiques et du ministère de la défense nationale.

➢ **La trésorerie** : le solde de la trésorerie est positif sur les trois années, il se situe dans la norme requise (taux inférieur à 5%). Cette trésorerie positive s'explique, d'après les responsables, par le non paiement de certains achats. Mais la trésorerie nette est négative sur les trois années étudiées. Elle présente un solde de -61 171 Kda en 2009, de – 68 500 Kda, en 2010 et en 2011, il passe à -81 689 Kda. La trésorerie nette n'a pas cessé de se dégrader, entre 2009 et 2011, elle s'est dégradée de plus de 33%.

3.4.1.3 Analyse du passif des bilans

➢ **Les capitaux propres**: Les capitaux propres représentent une proportion importante de l'ensemble du passif, soit 72% en 2009, 74% en 2010, et 61% en 2011, et ce malgré les résultats négatifs cumulés depuis 2010. Cette situation confère à l'entreprise une certaine autonomie financière vis-à-vis de ses créanciers. Mais la rubrique des capitaux propres comporte les autres fonds propres à hauteur de 65% qui sont des dettes du groupe sur la filiale que l'entreprise a transféré à la masse des capitaux , en réalité ce n'est qu'un jeu d'écriture qui a permis la restructuration du bilan.

➢ **Dettes à long et moyen terme** : Le ratio de structure des dettes à long et moyen termes est convenable, il se situe entre 6% et 7.5% sur les trois années. L'augmentation de ces dettes en 2011 est due aux nouvelles acquisitions de machines à crédit. Le transfert des dettes du groupe aux autres fonds propres a permis la réduction de cette masse.

.

➢ **Les dettes à court terme** : Les dettes à court terme ont connu une tendance à la hausse, elles sont passées de 20.8 % du total du passif, en 2009, à 30.9% en 2011. La grande majorité des dettes sont des dettes de stocks et les dettes d'exploitation

3.4.2 Analyse des équilibres : L'analyse des équilibres va nous permettre de vérifier si l'entreprise dispose d'une marge de sécurité pour financer ses actifs circulants qui ne sont pas financés par les ressources d'exploitation.

3.4.2.1 L'équilibre à long terme :

Tableau N°87 : Le fonds de roulement (FR) en Kda sur la période 2009/2011

	2009	2010	2011
Capitaux propres	757 809	710 150	670 090
+DLMT	72 187	41 250	81422
	829 996	**751 400**	**751 512**
-Valeurs immobilisées	-278 656	-241 063	-213 223
FR	**551 340**	**510 337**	**538 289**
Actif circulant (AC)	769 750	714 797	873 261
Tx du FR %(FR/AC)	**71,6**	**71,4**	**61,6**

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Le FR est positif sur les trois années, ce qui signifie que l'entreprise est équilibrée à long terme, mais le taux de couverture de la partie de l'actif circulant est entre 60 et 71%, ce qui dépasse largement la norme qui est de 20% au maximum. Cette situation est due principalement au sous-équipement de l'entreprise. Ses valeurs immobilisées se situent entre 26 et 19% sur les trois années, un taux largement en deçà de celui d'une entreprise industrielle qui est en moyenne de 50% au minimum.

3.4.2.2 L'équilibre à moyen terme

Tableau N° 88 : Le besoin en FR (BFR) en Kda sur la période 2009/2011

	2009	2010	2011
Valeurs d'exploitation	371 488	365 853	416 694
+Valeurs réalisables	369 037	327 302	419 063
	740 525	**693 155**	**835 757**
-DCT hors concours bancaire	-128 014	-114 318	-215 779
BFR	**612 511**	**578 837**	**619 978**

Source :Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Le BFR est positif sur les trois années, ce qui signifie que l'entreprise a des besoins de financement, car les ressources d'exploitation n'arrivent pas à financer les besoins d'exploitation, d'où la nécessité d'un fonds de roulement. Mais malgré l'existence d'un du FR, l'entreprise n'arrive pas à financer la totalité de ses besoins d'exploitation d'où la nécessité de recourir aux découverts bancaires, ce qui affecte la trésorerie de la filiale.

3.4.2.3 L'équilibre immédiat

Tableau N° 89 : Trésorerie nette (TN) sur la période 2009/2011

Années	2009	2010	2011	Tx 11/09
FR	551 340	510 337	538 289	-2%
- BFR	-612 511	-578 837	-619 978	1%
Trésorerie nette (T.N)	**- 61 171**	**- 68 500**	**- 81 688**	**34%**

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'entreprise enregistre une trésorerie passive sur les trois années, avec un pic en 2011 de -81688 Kda, en raison des besoins de financement créés par des créances et des stocks représentant 70% de l'actif. Les créances d'exploitation, à dominance créances sur clients, atteignent en moyenne sept mois d'activité, et les stocks d'exploitation enregistrent une moyenne de huit mois d'activité, ce qui constitue un facteur pénalisant et empêchant toute compétitivité de l'entreprise.

3.4.3 Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité consiste à étudier l'évolution des principaux résultats comme le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation (voir

TCR annexes 05 - 07 et 09), et procéder ensuite à l'évaluation de la solvabilité de l'entreprise, de sa liquidité et de sa capacité à s'autofinancer.

3.4.3.1 L'évolution du chiffre d'affaires (C A) en Kda :

Tableau N° 90: CA sur la période 2009/2011

Années	2009	2010	%	2011	2011/2009
C.A	570 909	506 547	-11%	527 282	-7.6%

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

Le chiffre d'affaires est constitué principalement de la vente des produits, soit 99% de l'activité globale de l'entreprise. De 2009 à 2010, le chiffre d'affaires a baissé de 11%, cette baisse a ralenti en 2011, elle passe à -7.6%. Mais de 2009 à 2011, les ventes ont connu une timide augmentation, d'une moyenne de 4%. Cette petite relance est réalisée grâce aux commandes du ministère de la défense nationale, client principal de l'entreprise.

3.4.3.2 L'évolution de la valeur ajoutée(VA) et du taux d'intégration

Tableau N° 91 : VA sur la période de 2009/2011 en (Kda)

Années	2009	2010	Tx 10/09	2011	Tx 11/09
Valeur ajoutée	243 558	220 228	-9%	218 593	-10%
Production globale	566 616	500 410	-11%	575 666	1%
Taux d'intégration VA/production	43%	44%	2%	38%	-11%

Source :Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'analyse de la Valeur ajoutée sur la période 2009/2011 fait ressortir une baisse de -9% de 2009 à 2010 et de -10% de 2009 à 2011. Cette tendance baissière sur toute la période s'explique par la hausse de la consommation intermédiaire évaluée en 2009 à 323 058 Kda, et en 2011, elle passe à 357 072 Kda, soit, 10% d'augmentation. Cette consommation est constituée principalement des achats de matières premières dont le prix ne cesse d'augmenter sur les marchés mondiaux. Pour la même période, le taux de valeur ajoutée exprimée par le ratio VA/production globale s'est stabilisé entre 2009 et 2010 (43% et 44%), mais il a baissé en 2011 à 38%, ce qui traduit un manque de constance dans l'effort d'intégration.

3.4.3.3 L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) en Kda

Tableau N° 92 : EBE sur la période 2009/2011

Années	2009	2010	Tx 10/09	2011	Tx 11/10	Tx 11/09
EBE	69 037	7 748	-88%	28 189	264%	-59%

Source :Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

L'analyse de l'EBE fait ressortir une baisse de 88% en 2010 par rapport à 2009, cet effondrement est dû à des charges de personnel qui ont pratiquement doublé en 2009,

elles étaient de 165 799 Kda, et en 2010, elles passent à 204 772 Kda ,en raison des augmentations du SMIG et des indemnités de départs statutaires (soit 17 mois de salaire pour chaque départ à la retraite). En 2011, l'EBE a connu une hausse exceptionnelle de 264% par rapport à 2010 et ce, en raison de la diminution des charges salariales qui sont passées de 220 228 Kda en 2010, à 218 593 en 2011, soit une diminution de 11%.

3.4.4 Analyse par les ratios

Les ratios constituent un outil puissant d'analyse, ils représentent la base de tout tableau de bord et de toute analyse financière. Les ratios permettent de faciliter la compréhension de la situation de l'entreprise et d'identifier rapidement d'éventuels problèmes de performance. Ils simplifient l'exploitation des informations en opérant une sélection des données les plus significatives. Les ratios que nous avons jugés pertinents sont les ratios d'efficacité économique, de liquidité et ceux de l'endettement.

Tableau N°93 : Analyse par les ratios sur la période 2009/2010

Nature des ratios	Calcul	2009	2010	2011
Ratios d'efficacité économique				
Taux de la valeur ajoutée	VA/Production	42%	44%	38%
Rendement du travail	VA/effectif en Kda	599	615	492
Productivité du travail	Production /effectif en Kda	1395	1397	1296
Taux de couverture des salaires	Masse salariale/VA	68%	92%	82%
Taux de couverture de production	M.salariale / production	29%	40%	31%
Rendement capital fixe net	VA/investissements nets	88%	91%	103%
Ratios de liquidité				
Liquidité générale	Actifs circulant / DTC	3.52%	3.49%	2.60%
Liquidité restreinte	(Créances +Disp) / DCT	3.39%	3.39%	2.49%
Liquidité immédiate	Trésorerie/DCT	0.13%	0.10%	0.11%
Ratios de l'endettement passif				
Endettement global	Total des dettes / passif	27%	25%	38%
Autonomie financière	DLMT/capitaux propres	9,5%	5%	12%
Ratios de rémunération des facteurs de production par la valeur ajoutée				
Taux de couverture des frais de personnel	Frais de personnel/VA	68%	92%	82%
Taux de couverture des frais financiers	Frais financiers/VA	5.1	5.8	4.6

Source :Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

La lecture du tableau nous renseigne sur l'efficacité économique de l'entreprise. Le taux de valeur ajoutée a connu une baisse en 2011 par rapport aux années précédentes, ce qui

est dû à la baisse de la valeur ajoutée (-10%) et à une légère augmentation de la production.
Le rendement de travail a baissé en 2011, en raison de l'augmentation des effectifs, contrairement à la valeur ajoutée. Quant au rendement du capital, il affiche des taux importants, ceci s'explique par un sous-investissement et un sous équipement de l'entreprise (le taux des valeurs immobilisées est inferieur à 26% sur toute la période analysée).
Les ratios de liquidité générale montrent que l'entreprise couvre ses dettes à court terme par ses actifs circulants (ratios supérieurs à 2.46). Le ratio de liquidité restreinte montre que l'entreprise à la capacité d'honorer ses engagements à court terme sans réaliser les stocks, le ratio de liquidité restreinte est supérieure à 2.
Le dernier ratio de la liquidité immédiate est inférieur à zéro, ce qui signifie que l'entreprise ne peut pas honorer ses engagements immédiatement, c'est-à-dire, par sa trésorerie, d'ailleurs, la trésorerie nette de l'entreprise présente un solde négatif, ce qui engendre des frais financiers assez conséquents.
Les ratios de l'endettement montrent une situation très satisfaisante, ce qui s'explique par la masse importante des fonds propres (en moyenne 70% du total du passif), mais cette importance des fonds reste « artificielle » en raison du transfert des dettes vers cette masse.

3.4.5 Appréciation du risque de la filiale par la méthode du scoring

Cette méthode, comme nous l'avons déjà vu dans le diagnostic d'ADECOR, constitue un instrument d'analyse permettant de détecter les faits de nature à compromettre la continuité d'exploitation. La fonction Scoring de Leader Meuble est dans le tableau suivant :

Tableau N° 94 : La fonction Scoring de Leader Meuble

Scoring	2009	2010	2011
R1 : EBE / Dettes totales	0.23	0.03	0.06
R2 : Capitaux permanents/ total bilan	0.79	0.72	0.69
R3 : Actif circulant / total bilan	0.73	0.74	0.80
R4 : Frais financiers /CA HT	0.021	0.025	0.019
R5 : Frais personnel / VA	0.67	0.92	0.82
Z= 24 R1 +22 R2 +16 R3 -87R4-10 R5	**28.44**	**17.03**	**19.57**

Source : Calculs effectués à partir des documents de l'entreprise

La fonction Z est supérieure à 15, ce qui veut dire que l'entreprise se situe dans une zone qualifiée de saine où la probabilité de défaillance est nulle.

Le diagnostic financier conclut que l'entreprise a une autonomie financière et une capacité d'endettement avec un risque de défaillance nul. Mais il est à signaler que la rubrique des capitaux propres englobe les autres fonds propres qui enregistrent des avances conditionnées et des dettes du groupe sur la filiale. Ce poste ne représente pas véritablement des fonds propres de l'entreprise, puisque sur le plan juridique, il s'agit des dettes que l'entreprise doit rembourser. Toutefois, ces dettes ont été isolées des

autres fonds étrangers afin de souligner la nature particulière de ces moyens de financement qui conduit, sur le plan de l'analyse financière, à les assimiler à des fonds propres.
L'analyse de la rentabilité nous renseigne sur une entreprise dont la structure des coûts est importante en raison de sa dépendance vis avis des importations de matières premières, d'une part, et d'une masse salariale assez lourde, d'autre part, ce qui empêche toute compétitivité et entrave tout développement de la croissance et de la performance de l'entreprise

Même si l'analyse financière conclut que l'entreprise est saine financièrement, la situation de Leader Meuble se caractérise par des pertes successives, d'où la nécessité d'améliorer le niveau de son activité et de ses résultats d'exploitation pour assurer sa viabilité et sa pérennité. Des mesures correctives accélérés doivent être prises au niveau interne de l'entreprise afin d'améliorer sa compétitivité. L'entreprise doit, d'une part, améliorer la gamme, le design et le rapport qualité-prix des produits à commercialiser, et d'autre part, améliorer la productivité du travail à travers une rationalisation des effectifs. Le fait que l'entreprise possède une expérience et un savoir faire, devrait lui permettre de valoriser ce capital, pour en faire un avantage compétitif important, face à la concurrence. D'autres mesures, aussi importantes, concernent une amélioration de la gestion par une maîtrise du marché des produits et une limitation des charges, en mettant en place des instruments de contrôle de gestion (étude de marché, techniques de budgétisation, comptabilité analytique selon les normes) afin de maîtriser les coûts et les prix de revient des produits.

L'organisation interne de la fonction commerciale est à améliorer afin de maîtriser le risque client et accélérer les règlements des créances pour éviter les grands décalages entre les décaissements et les encaissements qui engendrent des besoins de financement et par conséquent, des découverts bancaires et des frais financiers importants. L'entreprise peut élaborer et mettre en œuvre une politique commerciale formalisée et explicite, suivie d'un plan marketing comportant tous les attributs de la fonction commerciale d'une entreprise moderne (promotion et publicité, réseau de distribution, approches ventes et forces de ventes, etc..).

Pour être compétitive, l'entreprise doit avoir une mission principale, celle d'améliorer les produits existants et d'engager une réflexion sur l'innovation pour créer de nouveaux produits pouvant avoir un impact rapide sur le marché. Aujourd'hui, la compétitivité repose sur un avantage compétitif déterminant, qui est la capacité innovatrice de l'entreprise. Afin d'améliorer sa compétitivité l'entreprise a bénéficié d'un plan de mise niveau pour la période 2010/2014.

3.5 Le plan de mise à niveau 2010-2014

Leader Meuble vit une situation caractérisée par une baisse de la demande en meubles et mobiliers rustiques et de style berbère et un léger accroissement de la demande en produits, pour les particuliers, qui s'expriment en articles et non en ensemble et qui s'oriente vers des meubles modernes intégrant les nouvelles matières. Face à cette situation, l'entreprise est contrainte d'acquérir des équipements qui

s'adaptent plus facilement aux changements de série, d'une part, et rendre flexible l'organisation des lignes de production pour mieux rentabiliser le couple Homme/Machine, d'autre part. Ainsi, après les investissements réalisés entre 2002 et 2008, l'entreprise a bénéficié d'un plan de mise à niveau en 2011 afin de moderniser ses équipements et financer son exploitation. Les mesures adoptées dans ce plan sont :

- Des mesures visant le financement des investissements qui consistent en la modernisation des équipements pour un montant de 355 000 Kda remboursable sur 15 ans au taux bonifié de 3.5% avec un différé de 7ans, les intérêts intercalaires sont pris en charge par le trésor public. D'autres investissements concernent les travaux de réhabilitation des installations fixes et/ou leur modernisation pour un montant de 25 MDA.
- Des mesures de soutien au financement de l'exploitation à travers des crédits à long terme à savoir :
  - ✓ Le règlement de la dette fournisseur pour un montant de 53 000 Kda par un crédit remboursable sur 10 ans au taux de 3.5 % avec un différé de 5ans.
  - ✓ Le règlement de la dette CNAS pour un crédit de 60 641 Kda remboursable sur 10 ans, au taux de 3.5% avec un différé de 5ans.
  - ✓ Le fonds de roulement pour un montant de 105 000 Kda remboursable sur 10 ans au taux de 3.5% avec un différé de 5ans.
- Des mesures d'allègement de l'endettement qui consistent à rééchelonner la dette d'investissement pour un montant de 110 000 Kda remboursable sur 10 ans au taux de 3.5% et un différé de 5ans.
- Le financement d'un plan de formation pour un montant de 9 000 Kda.

Le plan de financement de la mise à niveau est résumé dans les tableaux suivants :

Tableau N°95 : Financement des investissements

Désignation	Montant Kda	Délais de remboursement	Taux d'intérêt	Période de différé	Intérêts intercalaires
Investissements de base	350 000	15 ans	3.5%	7 ans	Pris en charge par le trésor public
Mise à niveau des installations	25 000	10 ans	2%		
Formation	9 000	10 ans	2%	5 ans	

Source : Leader Meuble

Tableau N°96: Financement de l'exploitation

Désignation	**Montant Kda**	**Délais de remboursement**	**Taux d'intérêt**	**Période de différé**	**Intérêts intercalaires**
Dettes fournisseurs	53 000	10	3.5	5 ans	Pris en charge par le trésor public
Dettes CNAS	30 641	10	3.5	5 ans	
Fonds de roulement	105 000	10	3.5	5 ans	
Rééchelonnement de la dette d'investissement	110 000	10	3.5	5 ans	

Source : Leader Meuble

Ce plan de financement nous paraît insuffisant pour mettre à niveau l'entreprise qui souffre de difficultés structurelles multiples. Une recapitalisation s'avère nécessaire, sachant que les fonds propres sont constitués des autres fonds qui représentent une dette du groupe sur la filiale et sans ce jeu d'écriture, tous les équilibres auraient été rompus. L'autre action est le recentrage sur son métier en modernisant la gamme de fabrication et en rationalisant les effectifs.

SECTION 4. Les grandes tendances du diagnostic de la filière

4.1 La synthèse des différents diagnostics

4.1.1 Le diagnostic des ressources humaines

Le diagnostic des ressources humaines a fait ressortir les grandes tendances suivantes :

4.1.1.1 Un taux d'encadrement élevé et un manque de flexibilité

L'analyse de la structure des effectifs fait ressortir un taux d'encadrement de près de 25% et vu la nature de l'activité, ce taux est relativement élevé, on est dans un rapport de 1 à 5, c'est-à-dire, nous avons un responsable cadre, un agent de maîtrise pour 5 exécutants. Plus de 79% des effectifs relèvent du statut permanent, ce qui constitue un facteur contraignant en termes de flexibilité et d'adaptation du volume d'activité. La nécessité de contractualiser les effectifs devient incontournable, dès lors que l'activité évolue dans un marché concurrentiel et ouvert à la concurrence nationale et aux importateurs.

4.1.1.2 Le poids des permanents et des charges salariales

Le poids des permanents et des charges salariales qui leurs sont associées reste élevé d'où la nécessité d'accélérer la politique de contractualisation et d'adaptation des effectifs au volume de plan de charge qui devient impératif, dès lors que l'activité de ces filiales évolue dans un marché ouvert. Sur le plan de la qualification et au niveau de la formation, en moyenne, huit éléments ont un niveau universitaire. Les effectifs de ces filiales se caractérisent par une formation insuffisante pour la grande majorité d'entre eux (plus de 50% des effectifs n'ont aucune formation), ce qui crée des difficultés d'adaptation et de compréhension à toute introduction technologique ou de processus nouveau de fabrication et surtout une grande résistance au changement.

En termes d'expérience, plus de 50% des effectifs ont une ancienneté de plus de 20 ans, ce qui pourrait constituer un avantage pour transférer progressivement l'expérience capitalisée et le savoir faire acquis afin de perpétuer la culture d'entreprise. Mais cette expérience professionnelle est plus portée par le personnel d'exécution, que par le personnel de l'administration et de la logistique, ce qui ne favorise pas l'adaptation aux nouvelles technologies.

4.1.1.3 Performances et productivité du potentiel humain

La productivité est un indicateur de performance et de compétitivité. Pour les filiales, le taux de productivité reste très faible et ne cesse de décroître. Le ratio frais du personnel/valeur ajoutée a atteint des proportions invraisemblables, en 2011, il est de 1816% pour ADECOR et de 83% pour Leader Meuble, ce qui a accéléré la déstructuration financière et peut remettre en cause la pérennité des filiales. Avec les graduations d'évolution des salaires et l'absentéisme, les filiales trouvent d'énormes difficultés à rétablir leurs équilibres. Ce diagnostic a fait ressortir les indicateurs suivants :

- Des charges salariales en relation avec les niveaux d'effectifs incompatibles avec le volume d'activité ;
- La non-flexibilité ;
- Des effectifs au statut permanent dont l'expérience dépasse 20 ans, d'où une charge indemnitaire conséquente (indemnité d'expérience qui représente en moyenne 11% des frais de personnel chaque année et plus de 30% des traitements et salaires annuellement).
- La prise en charge des services de gardiennage et de la sécurité dont les effectifs absorbent près de 6% de la masse salariale.

Si ces filiales ont comme objectif d'améliorer leur compétitivité il serait impératif de :

- Poursuivre la politique de contractualisation du personnel en procédant à des recrutements ciblés de contractuels ;
- Développer et poursuivre la politique de formation en interne (sur site pour des effectifs ciblés) et en externe ;
- Externaliser les prestations de gardiennage ;
- Mettre un système d'information de gestion afin de mieux cerner les centres de coûts et procéder à la mise en œuvre opérationnelle de la comptabilité analytique ;
- Renforcer l'encadrement par des recrutements ciblés.

La compétitivité de l'entreprise passe nécessairement par la formation, la qualification et la motivation des employés ainsi que la réduction des coûts.

4.1.2 Le diagnostic de l'organisation

L'exploitation des informations relatives à l'organisation des filiales nous a permis de mettre en évidence les points faibles suivants :

- L'absence d'une organisation formalisée par des procédures de gestion ;
- L'absence d'organisation appropriée engendre des disfonctionnements et même des conflits au sein des filiales ;
- Des structures « piliers » n'apparaissent pas dans l'organisation comme la structure de recherche et développement et la structure de veille commerciale.

La mise à niveau de ces filiales passe nécessairement par la mise en place d'une organisation simplifiée, flexible, définissant les attributions et les responsabilités de chacun et adaptée à la situation actuelle transitive. Il est impératif de procéder à la reconfiguration des effectifs en l'adaptant à l'activité pour laquelle les filiales ont un

avantage compétitif. Le redressement commercial passe inévitablement par la mise en place des fonctions, études, marketing, recherche développement et veille commerciale.

4.1.3 Le diagnostic technique

Le diagnostic technique des filiales a révélé la situation suivante :

- Une grande partie des équipements présentent un état de vétusté souvent avancé du fait de leur âge et/ou de l'indisponibilité de pièces de rechanges (certains équipements dépassent 35 ans d'âge et même leurs usines d'origine ne les produisent plus). Ces équipements ne peuvent plus répondre aux exigences de rentabilité et de qualité des produits qu'exige le marché actuel.
- Des contraintes nées du processus de fabrication qui ne permet pas une flexibilité dans l'utilisation du personnel.
- Certains équipements fonctionnent avec une capacité de production très inférieure à leur capacité nominale (moins de 40%).
- Certains équipements situés sur le chemin critique comme l'encolleuse et la perceuse multibroche, constituent soit un goulot d'étranglement, soit un risque d'immobilisation de la chaîne de production.
- L'insuffisance en personnel qualifié ne permet pas les actions d'entretien préventif et encore moins les réparations des machines (prés de 1% du chiffre d'affaires est consacré aux frais d'entretien).
- L'inadaptation des machines, des outils et autres moyens d'intervention de la maintenance aux besoins des entreprises.

4.1.4 Le diagnostic financier de la filière

Les comptes sont établis conformément aux règles prescrites par le plan comptable national. A partir de 2010, les entreprises essayent d'appliquer sommairement le nouveau système comptable financier. Dans le diagnostic financier, nous retenons Les conclusions suivantes :

4.1.4.1 En termes d'emplois

- **Les investissements** : Les valeurs immobilisées dans cette filière représentent en moyenne, sur les trois années étudiées, plus de 70% pour ADECOR et seulement 23% pour Leader Meuble. Cette hausse des investissements n'est pas liée à l'apport d'équipements nouveaux mais à la réévaluation des actifs fonciers et particulièrement les terrains dont ADECOR ne possède aucun titre de propriété (ils appartiennent aux domaines).Pour Leader Meuble, elle est en litige avec les propriétaires des terrains d'où la recommandation du groupe de les retirer du bilan). Cette réévaluation a donc augmenté artificiellement les ressources de la filiale.

La réévaluation d'autres actifs s'est faite afin de permettre aux filiales de rééquilibrer leurs bilans et les rendre bancables et éligibles aux différents programmes de mise à niveau.

- **Les actifs circulants** : Ils représentent en moyenne, 30% du total des actifs dont 30% de créances clients, représentant 6 mois d'activité, avec 25% qui peuvent être considérées comme irrécouvrables.

4.1.4.2 En termes de ressources

- **Les fonds propres**: Pour Leader Meuble, l'écart de réévaluation des actifs et le transfert des dettes du groupe à la rubrique des capitaux propres, considérées comme autres fonds propres, confèrent à cette filiale une autonomie financière (artificielle). Quant à la filiale ADECOR, ses capitaux propres sont négatifs (les dettes sont supérieures aux capitaux propres) en raison des déficits successifs, ce qui traduit une réelle destruction des richesses.
- **Les dettes**: Les dettes de Leader Meuble sont évaluées à plus de 25% du total du passif de l'entreprise. Quant à la a filiale ADECOR, son passif exigible dépasse 120% de son passif, si les dispositions du code de commerce venaient à s'appliquer l'entreprise est en état de faillite.

4.1.4.3 En terme de rémunération des facteurs de production

Pour les filiales, la valeur ajoutée est absorbée par les frais de personnel qui sont exagérément élevés, ils constituent, de ce fait, la première cause de la déstructuration financière des entreprises. Quand on sait que le ratio FP/VA est inférieur à 55% dans les entreprises du secteur industriel de seconde transformation, alors que dans la filière, ce ratio a atteint des proportions astronomiques, soit 1816% en 2011, pour ADECOR. L'augmentation des salaires sans contre partie dans la rentabilité a débouché sur un cycle d'exploitation générateur des pertes et des résultats d'exploitation négatifs.

4.1.4.4 En terme de productivité

La baisse tendancielle de la valeur ajoutée des filiales (-90%pour ADECOR et -10% pour Leader Meuble) est due à la chute de leur activité commerciale, ce qui traduit la baisse de l'effort d'intégration. Pour le rendement du capital de la filière, il se caractérise par une tendance baissière, dénotant une détérioration encore plus importante de sa productivité. L'intensité du capital est essentiellement liée à la réévaluation des actifs immobilisés (les terrains), mais cette intensité capitalistique est fictive, car elle concerne un actif improductif (sachant que les terrains interviennent pour une moyenne de 60% dans les immobilisations d'ADECOR).

Il est clair que sans le jeu d'écriture (réévaluer les terrains et les bâtiments et le transfert des dettes aux capitaux propres), la situation financière nette de la filière serait négative et même désastreuse. Avec un niveau d'activité insuffisant par rapport à l'actif économique mis en œuvre, un déséquilibre à long terme, un montant important de l'encours commercial qui représente 6 mois d'activité et un endettement, la filière doit faire l'objet d'une réelle recapitalisation et d'une mise à niveau complète et multiforme, si on veut préserver les centaines d'emplois, ou de liquidation comme la loi l'exige.

4.1.5 Le diagnostic commercial de la filière

4.1.5.1 Les résultats commerciaux

Le chiffre d'affaires de la filière ameublement a sensiblement baissé, plus de 8% pour Leader Meuble de 60% pour ADECOR. Il faut noter que la principale clientèle des filiales est dominée par la clientèle institutionnelle, à plus de 70%, en particulier le ministère de la défense nationale avec plus de 65%. Malheureusement, avec l'ouverture du marché, cette clientèle s'est retournée vers d'autres fournisseurs.
Malgré un réseau de distribution du groupe, relativement important, il n'absorbe qu'en moyenne 15% du chiffre d'affaires de la filière. Le ralentissement de l'activité a engendré des niveaux de stocks importants ,soit une moyenne de 50% de matières et fournitures, 30% de produits finis et une moyenne de 15% pour les produits en cours, ce qui engendre d'énormes besoins de financement pour la filiére.

4.1.5.2 Les approvisionnements

Les approvisionnements de la filière en matières premières sont réalisés sur le marché national et international. Le cycle de fabrication est fortement dépendant des importations en produits stratégiques (le bois massif) dont les prix ne cessent d'augmenter. Les intrants importés constituent en moyenne 65% des approvisionnements. Les principaux fournisseurs étrangers sont la France pour le bois et ses dérivés (le Hêtre et l'Allemagne pour la quincaillerie). Pour d'autres intrants comme le bois rouge et blanc, les produits chimiques et les tissus, la filière s'approvisionne sur le marché local (les importateurs). Les prix à l'importation des principales matières premières, en l'occurrence le bois et ses dérivés, ont connu des augmentations des prix allant de 15 à 20%. Les intrants dont les prix sont dépendants des cours mondiaux représentent près de 60% des consommations de la filière. Les capacités de fourniture de bois brut des forêts algériennes pour la trituration, ne sont que de 150 000 m3 par an alors que les besoins s'élèvent à 1,5 millions de m3.

Si théoriquement, la marge bénéficiaire est de 25%, les filiales ont une marge bénéficiaire nette très réduite sinon nulle ou négative en raison du coût des matières premières qui ne cessent d'augmenter et d'autres coûts cachés. La filière ne realise que 1% de marge bénéficiaire nette, sur certains produits, en raison du niveau élevé et disproportionné de ses coûts d'exploitation. La détermination des coûts de production, de la marge commerciale, et par voie de conséquence, du prix de vente est insuffisamment maîtrisée par les filiales, en l'absence d'instruments et de procédures de saisie et d'élaboration de fiches de coût pour chaque produit. La comptabilité de gestion n'est pas appliquée selon ses principes.
A ces contraintes lourdes et structurelles, s'ajoutent les coûts additionnels que génèrent les retards en matière d'approvisionnement (surtout quand le crédit documentaire a été mis en place) et les difficultés de financement d'exploitation.

4.2 Le diagnostic financier par l'approche matricielle

Un diagnostic financier basé seulement sur une analyse financière, purement historique, ne peut pas donner des conclusions exactes sur la situation stratégique de

l'entreprise. Le diagnostic financier a révélé une situation financière déséquilibrée avec des besoins de financement mal contrôlées. Il nous semble utile de vérifier si cette situation financière traduit réellement la position des produits ou simplement une conjoncture.

Théoriquement, d'après le BCG, les besoins d'une entreprise sont importants lorsqu'elle a des activités en croissance. Ces besoins sont compensés par les activités en maturité qui, en général, procurent des liquidités. L'entreprise n'a de risque de trésorerie déséquilibrée que lorsque les produits entrent en phase de déclin. D'après le diagnostic financier (les ventes de produits, sur les trois années étudiées, ont baissé de plus de 60% pour ADECOR et de près de 10% pour LEADER MEUBLE), nous pouvons conclure que les produits de la filière sont en phase de déclin et l'approche du BCG en est vérifié.

Tableau N°97 : Détermination de la maturité des produits

Cycle de vie / Segments	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Meuble domestique (tous styles confondus)				X
Meuble bureautique				X

Source : Tableau établi à partir des diagnostics

Pour les produits de la filière, qu'ils soient domestiques ou bureautiques, ils ne génèrent pas de liquidités. La filière n'arrive pas à couvrir ses coûts en raison des déficits successifs cumulés sur plusieurs années d'activité.

D'après le modèle ADL, le risque concurrentiel est plus faible quand la position concurrentielle est forte. Quant au risque sectoriel, il est élevé quand l'activité est jeune. Pour la filière qui n'a pas une position concurrentielle confortable (sur le marché national), ses risques sont plus élevés. Ce qui donne une situation financière défavorable (ce modèle rejoint celui du BCG, en matière de diagnostic financier). D'ailleurs, d'après ADL, l'entreprise ne devrait pas engager toutes les ressources quand ses activités sont en maturité ou en déclin. Or, la filière est contrainte d'engager des ressources pour se moderniser et pouvoir maintenir sa part de marché (même faible), qui est actuellement menacée par les produits importés, plus compétitifs en termes de prix et de qualité. D'après ADL, la situation financière déséquilibrée n'est pas inquiétante si les perspectives sont bonnes. Or, la filière n'a pas, pour l'instant, de perspectives importantes en termes, ni de marché, ni de produits…

Pour le modèle de M.C.Kinsey, l'entreprise qui a une position de leader (valeur de l'activité forte et position concurrentielle forte) doit la maintenir, or l'entreprise mère avait une position forte qu'elle n'a pas pu maintenir après sa restructuration qui a débouché sur des filiales peut compétitives et peu performantes.

Nous pouvons, donc, conclure que les problèmes financiers de la filière ne sont pas conjoncturels, ils sont dus à l'évolution défavorable des relations entre l'activité, les besoins de financement, les ressources internes et l'exigence du marché. Les besoins de fonds croissent plus rapidement que l'activité (il y a même une corrélation négative,

c'est-à-dire les besoins augmentent et l'activité baisse). Par conséquent, les marges et l'autofinancement sont difficiles à réaliser lorsque l'entreprise perd plus de la moitié de son marché.

Le problème essentiel auquel la filière est confrontée, aujourd'hui, est double. D'une part la contrainte d'approvisionnement avec une monnaie qui ne cesse de se dévaluer et l'importation des produits étrangers avec un rapport qualité/prix compétitif par le marché. Comme l'environnement est une donnée, la filière est contrainte, si elle tient à sa pérennité, de mettre en place une stratégie produit/marché lui permettant de s'adapter à ce nouvel environnement.

Sur la base des conclusions de notre diagnostic, nous allons essayer de proposer une matrice produits/marchés et les vecteurs de croissance de la filière.

Tableau N°98 : Matrice Produits/Marchés et les vecteurs de croissance de la filière

Produits / Marchés	Produits existants	Améliorations apportées aux produits existants	Nouveaux produits reposants sur des technologies existantes		Nouveaux produits reposant sur des technologies nouvelles
			Enrichissement- Manipulation Gamme Produits		
Marchés actuels	(1) Stratégie de maintient sur le marché national	(3) Stratégie de re-formulation des produits	(5) Stratégie de remplacement des produits	(7) Stratégie d'extension de la gamme de produits	(9) Stratégie de diversification horizontale
Marchés nouveaux	(2) Stratégie de développement du marché	(4) Stratégie d'extension du marché	(6) Stratégie de différentiation du pt et segmentation du marché	(8) Stratégie de diversification verticale	(10) Stratégie de diversification latérale
Marché des ressources et des distributions	(11) Partenariat, Stratégie de diversification et d'intégration horizontale				

Source : Tableau établi à partir des diagnostics

- La position 1 représente la position actuelle de la filière qu'elle devrait essayer de maintenir.

Les positions 2, 3, 5 représentent des axes de développement stratégiques possibles, sans grands investissement pour la filière. La stratégie d'amélioration peut concerner :

- ✓ Certains articles, notamment les armoires pour chambre à coucher dont les dimensions (hauteur et profondeur) sont inférieures aux dimensions minimales requises pour assurer la suspension des robes et manteaux.
- ✓ La mousse fabriquée par les filiales est très rigide et ne donne pas le confort aux produits rembourrés, comme les salons et les chaises de salle à manger.
- ✓ Certains ensembles de meubles ont un design qui ne répond plus aux besoins des consommateurs (chambre à coucher luxe) et d'autres nécessitent d'être améliorés, comme les salons scandinaves.
- ✓ L'entreprise peut procéder au remplacement de certains produits en bois par de nouveaux produits avec d'autres matériaux disponibles et moins coûteux, notamment le PVC, le métal et l'aluminium.

- Les positions 4 et 6 représentent des axes de développement futurs que la filière pourrait explorer en fonction de ses potentialités financières, dans le cadre des plans de mise à niveau.

✓ La filière peut diversifier sa gamme en procédant à la fabrication de meubles modernes reposant sur des technologies nouvelles dans un cadre de partenariat avec des groupes étrangers.

✓ La filière peut se lancer dans la fabrication d'éléments structurants des maisons en bois, dans un cadre de partenariat.

✓ les divers meubles modernes peuvent constituer des niches à investir.

La filière peut donc mettre en œuvre des stratégies permettant l'adaptation à l'émergence de nouvelles tendances du marché, en exploitant les mécanismes d'aide à la mise à niveau et les opportunités dont elle dispose.

4.3 Les enjeux de la filière : Matrice SWOT

L'analyse du diagnostic de la filière nous a permis de faire ressortir des éléments clés concernant les enjeux de la filière, il est donc envisageable d'émettre des stratégies pour son développement. La matrice ci-dessous, présente les forces et les faiblesses de la filière, définies sous les termes « opportunités » et « menaces ». Globalement, nous pouvons retenir les éléments suivants :

- La production est relativement diversifiée en produits et en gammes. La gamme de produits se décline en quatre grandes familles :
  - Les meubles et mobiliers de style rustique qui sont fabriqués à base de bois dur tels que le hêtre, l'acajou, le chêne et le bois rouge.
  - Les meubles et le mobilier de style Berbère qui sont fabriqués à base de bois dur et sculptés manuellement.
  - Les meubles et mobiliers de style moderne.
  - L'ameublement bureautique.
  - Les mobiliers pour collectivités (hôtellerie, restauration, espace intérieur collectif, université, etc.).
  - Les produits-mousse (matelas, plaques, châssis pour chaise et table, etc.).

La production est valorisée par un certain nombre de signes officiels de qualité (ISO).

- Le potentiel de production : Il est constitué de machines et installations qui concourent à la production et ils s'apparentent aux familles technologiques telles le centre d'usinage, les scies, tronçonneuses, etc.

L'âge des équipements est en moyenne de 30 ans pour 60% des machines et , seulement, 20% sont opérationnelles.

- Le regroupement des entreprises dans le groupe Wood Manufacture permet, en principe, d'accroître leur pouvoir de négociation avec les fournisseurs.

- L'évolution régulière des modes et actes de consommation nécessite un travail d'innovation régulier, mais difficile à mettre en place dans un contexte où les marges réalisées sont très faibles, voire, négatives, d'où la nécessité d'engager une réflexion sur le partenariat.

Les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de la filière Ameublement sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°99: Les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de la filière Ameublement (Matrice SWOT)

Les forces	Les faiblesses
• Un secteur Porteur. • L'intégration de la branche Amont/Aval. • Un marché de taille importante et durable en constante progression. • Une demande institutionnelle importante, donc soutenue par les financements publics. • Toutes les gammes de produits sont fabriquées par la filière. • Une gamme variée de produits. • Une qualité reconnue à travers la certification ISO. • L'expérience sur la chaîne de production existante. • Contact du personnel avec les clients. • Les entreprises ont une position stratégique pour leurs régions en terme d'emploi.	• Charges salariales importantes et incompatibles avec les niveaux d'activité. • Effectif non flexible. • Equipements obsolètes et vétustes inadaptés aux exigences de qualité. • Réseau national de vente peu développé à travers les filiales commerciales du groupe. • Manque de dynamisme commercial (communication, marketing …) • Absence de rénovation et de renouvellement des gammes de produits. • Coûts de production non compétitifs. • Un niveau d'activité insuffisant par rapport à l'actif économique mis en œuvre. • Manque de formation et de qualification du personnel. • absence d'innovation. • Une gamme multiple et ancienne inadaptés aux nouvelles tendances (conception, finition, design, matière…) • Les coûts de transport qui limitent la zone de chalandise. • Non adaptabilité des produits aux exigences du consommateur. • Non fiabilité des partenaires. • Problème de gestion du personnel. • Manque d'information précise sur le marché. • Lacunes au niveau de l'organisation • Manque de personnel spécialisé. • Méthodes de travail et mentalité inadaptées à un environnement concurrentiel • Les conflits Syndicats-Administration. • Résistance aux changements.
Opportunités	**Menaces**
• Ouvrir leur capital au partenariat privé national ou étranger en exploitant les accords d'association. • Exploiter les aides et les actions de mise à niveau soutenues par les pouvoirs publics afin de moderniser la filière pour maintenir ses parts de marché et essayer d'investir certaines niches pour les produits modernes.	• La croissance de la demande des produits étrangers, notamment, asiatiques. • L'évolution constante des modes et actes de consommation impliquent un développement régulier de nouveaux produits. • La forte dépendance des importations en matières premières et autres approvisionnement. • La hausse des réglementations implique des mises aux normes et entraîne parfois une réduction de la productivité. • Un positionnement sur un secteur très concurrencé. • L'ouverture de l'économie nationale avec le démantèlement tarifaire favorisent les importations.

Source : Tableau établi à partir des synthèses des diagnostics

4.4 L'application de la chaîne de valeur de PORTER à la filière

Chacune des activités de l'entreprise est un maillon de la chaîne de production finale. En utilisant la grille de lecture de la chaîne de valeur de Porter, nous allons essayer de décrypter les activités et poser la question de la valeur ajoutée, ce qui nous permettra d'avoir des informations sur les possibles contraintes au développement de cette filière. Comme pour la chaîne de valeur de Porter, son adaptation est composée de fonctions primaires et de fonctions de soutien.

4.4.1 Les fonctions primaires : Les fonctions primaires de la filière Ameublement sont les suivantes :

- **Ressource :** Par ressource, on entend la matière première mobilisée initialement, à savoir le bois. D'ordinaire les ressources peuvent être locales ou extérieures. La filière est dépendante des importations, même quand elle s'approvisionne sur le marché local, les prix des matières suivent les cours mondiaux. Cette dépendance, associée à la dévaluation continue de la monnaie nationale, enfonce les filiales dans les déséquilibres financiers à long terme.
- **Logistique :** Cette fonction correspond aux moyens mis en œuvre pour la conception, il s'agit notamment de l'ingénierie des moyens financiers. Les équipements de la filière ne s'adaptent pas aux exigences des nouvelles tendances en matière de design, de matière et de décoration, ce qui nécessite leur modernisation et l'utilisation de nouvelles technologies.
- **Production de biens :** Il s'agit de l'activité motrice de la filière, en l'occurrence la production de meubles. La gamme de la filière est diversifiée mais elle reste inadaptée aux attentes des clients. Le modèle de la production est plus sur un modèle artisanal qu'industriel. En effet, la majorité des tâches réalisées sont basées sur l'expertise et le savoir faire technique du personnel. L'absence de documents, de fiches techniques oblige les opérateurs et chefs d'équipe à se fier à leur expérience, d'où la fabrication des produits de façon quasi unitaire avec des éléments nécessitant des ajustements et des adaptations, augmentant ainsi le coût de revient des produit.
- **Commercialisation :** Cette fonction correspond à la rencontre de l'offre et de la demande à un moment donné, mais aussi sur la durée. La connaissance du marché de proximité, les différents segments du marché ne sont pas utilisés pour commercialiser le produit de la filière.
- **Les services :** Concernant les services, il s'agit d'apporter une complémentarité fonctionnelle à l'offre initiale. Cette fonction joue un rôle de plus en plus important dans la création de valeur, car l'immatériel contenu dans le produit joue un rôle majeur. La notion d'immatériel regroupe le marketing, la communication ou encore l'information apportée aux clients. Les services participent à la valeur perçue par les consommateurs finaux, ils peuvent être délivrés au moment de la vente ou à une certaine période de temps. Mais les entreprises de la filière Ameublement, ne s'investissent pas dans cette fonction alors que si l'entreprise opte pour une stratégie de différenciation, c'est la fonction des services qui permettra d'assurer le bon positionnement du produit sur le marché rémunérateur.

En parallèle des fonctions principales, on trouve également des fonctions de soutien.

4.4.2 Les fonctions de soutien : La première d'entres elle définit le cadre institutionnel et le ou les systèmes dans lesquels évoluent les activités. Une seconde fonction de soutien a trait aux moyens humains mobilisés, il s'agit d'observer si ces moyens sont en adéquation avec les besoins nécessaires à la réalisation des différentes tâches ou encore si les compétences extérieures ont été mobilisées. Enfin, une dernière fonction aborde la notion d'utilisation de démarche, procédure ou équipement innovant. L'analyse de cette chaîne dans la filière Ameublement a révélé les points suivants :

- **Fonction infrastructure et système :** La filière Ameublement est une branche du groupe Wood Manufacture Bois, qui définit la stratégie et les politiques d'investissement et de financements des sociétés affiliées.
- **Fonction « gestion des ressources humaines » :** Les besoins en compétence différent selon les étapes de fabrication, il est impératif de bien repérer les besoins spécifiques de chacune d'entre elles. La non flexibilité des effectifs génèrent des charges structurellement incompressibles d'où la nécessité de procéder à des recrutements ciblés de contractuels. Le manque de qualification et de spécialisation engendre l'augmentation des coûts et des produits inadaptés aux attentes des clients.
- **Fonction de développement technologique:** La technologie utilisée est relativement dépassée, le nombre d'opérations pour réaliser un produit reste très élevé et la reproductibilité en termes de vitesse et de qualité est difficile à obtenir avec des équipements actuels. Même la filiale qui a pu acquérir un équipement moderne (scie à commande numérique), n'a pas pu la mettre en marche en raison d'un manque de personnel qualifié.

L'analyse de la chaîne de valeur peut être résumée dans le schéma suivant :

Tableau N°100: Chaîne de valeur de Porter adaptée à la filière Bois/Ameublement

Activités de soutien

Infrastructure et système Regroupement des entreprises dans le groupe wood manufacture Bois
Gestion des ressources humaines Manque de compétences spécifiques
Développement technologique Le modèle de la production est plus artisanal qu'industriel Besoins technologiques différents selon les étapes de fabrication

Ressources	Logistique	**Production**	**Commercialisation**	**Services**
• Dépendance de la filière du marché extérieur en matière d'approvisionnement. • Augmentation des coûts des matières premières sur le marché mondial. • Dépendance associée à la dévaluation du Dinar ce qui affecte sensiblement la valeur ajoutée des entreprises. • Reboiser les territoires forestiers et encourager et développer la production sylvicole. • Exploiter le pouvoir de négociation avec les fournisseurs dont dispose le groupe pour acquérir des matières premières et des composants à des prix plus intéressants. • Essayer de faire aboutir le projet de fabrication de panneaux (MDF) en partenariat avec une firme espagnole afin de réduire les importations massives (le secteur a importé 16 592 m^3 de panneaux durant le 1er trimestre 2011 pour une valeur de 605 millions de dinars, sur toute l'année, les importations ont atteint 55 520 m^3 pour une valeur de 1.56 milliard de dinars.	• Améliorer la logistique au niveau des entreprises, les activités liées à la réception, au stockage et à la distribution des matières premières. • Améliorer la gestion des stocks et l'informatiser. • Investir dans les moyens de transport de marchandises pour pouvoir élargir le champ des ventes.	• Essayer de diminuer les coûts de production en limitant les gaspillages et les coûts de non qualité et réduire le poids de la masse salariale. • Introduire de nouveaux process afin d'optimiser la production. • Externalisation de certaines tâches. • Faire appel à des compétences extérieures (ingénieurs et designers) pour piloter le lancement des nouveaux process et aider l'entreprise à innover. • Améliorer les capacités organisationnelles pour développer de nouveaux produits, mobiliser les ressources les plus adaptées afin d'être efficient et efficace. • Améliorer la productivité des effectifs et utiliser les capacités de production existantes. • Mener une réflexion sur les voix et moyens permettant la consolidation et la relance de la filière ,notamment, le partenariat .	• L'absence quasi-totale de capacité d'étude marketing interpelé la filière pour mettre en place une fonction de veille marketing et de veille commerciale. • Amélioration des moyens de communication (publicités, foires, salons …) • Gestion de la base clients en étant attentif à ses attentes (modèles, design, matière, décoration …) • Création de partenariat avec les entreprises privées nationales ou régionales. • Récupération des créances sur client.	• Cette fonction est quasi inexistante alors que c'est elle qui permet au produit de conserver sa valeur dans le temps. • Nécessité de valoriser le produit en proposant aux clients l'installation, services après vente …

marge

Source : L'auteur

Activités principales

Il est clair que toute création de valeur nécessite des ressources, mais pour qu'elles soient productives, il va falloir les combiner d'une manière rationnelle avec du savoir-faire, des aptitudes et des compétences pour que la valeur ajoutée potentielle puisse s'exprimer et s'extraire, ce qui permettra à l'entreprise d'être performante et compétitive (Porter). Seules les capacités organisationnelles, qui combinent les ressources et les aptitudes diverses, avec les compétences peuvent constituer les bases d'un réel avantage concurrentiel spécifique. Pour maintenir cet avantage et à long terme, l'entreprise doit mettre en œuvre des stratégies adaptées.

4.4.3 Les stratégies possibles : A partir de la matrice SWOT et de l'analyse de la chaîne de valeur, nous pourrons faire ressortir plusieurs types de stratégies que la filière pourrait mettre en œuvre, tout en vérifiant leur faisabilité.

► **La stratégie de différentiation** (offensive)

Cette stratégie offensive est une stratégie de différenciation et l'objectif sous-jacent est de savoir comment l'entreprise doit elle agir afin de valoriser son produit sur un marché rémunérateur. En d'autres termes, comment l'entreprise sort d'une stratégie par les coûts en mettant en place une stratégie de différentiation. Afin d'améliorer le positionnement de leur produit sur le marché, les filiales doivent innover, c'est l'innovation qui constitue la réponse à ce besoin de différentiation. Si cette filière veut proposer un produit plus attractif pour les consommateurs, elle doit mener une réflexion sur le caractère innovant du produit, le degré de technologie mobilisée dans le produit et la praticité de ce dernier. Mais développer des innovations nécessite plusieurs pré-requis telle la maîtrise de ces choix stratégiques en matière de développement produits, des compétences spécifiques et des financements importants.

► **La stratégie par les coûts** (défensive)

La démarche consiste à s'adapter de manière continue à l'évolution du marché sans créer de rupture. La filière peut se positionner davantage sur de nouvelles méthodes de travail avec des innovations process afin d'augmenter sa productivité et réduire le poids de la main d'œuvre dans le process de fabrication et réduire, ainsi les coûts afin de proposer des produits à des prix compétitifs.

► **La stratégie de focalisation** (purement défensive)

Si les filiales ne souhaitent pas ou ne peuvent pas sortir de la compétition par les coûts (elles ne pourront pas concurrencer les produits asiatiques) elles peuvent alors se recentrer et se focaliser sur le cœur du métier. Sur le court terme, ce type de stratégie peut être bénéfique, toutefois sur le long terme, cela peut être préjudiciable, voire risqué car l'entreprise peut s'enfermer sur une spécialisation productive ou de marché qui pourrait l'empêcher de se diversifier par la suite.

Compte tenu de l'analyse de la chaîne de valeur de la filière Bois/Ameublement, nous allons essayer de proposer certaines pistes d'actions pour le soutien et le développement de cette filière.

4.5 Pistes d'action pour le soutien et le développement de la filière

Pour chacune des trois stratégies mises en avant, il est possible d'émettre quelques pistes d'actions pour les entreprises et pour les pouvoirs publics afin d'assurer leur accompagnement.

Dans le cas de la stratégie offensive, l'action doit être menée par l'entreprise elle-même. Toutefois, les pouvoirs publics peuvent apporter leur contribution de plusieurs manières. Les instituions publiques (l'institution militaire, les centres universitaires, les hôpitaux, les lycées et les écoles …) peuvent être perçues comme un débouché important pour le produit local. L'action de l'Etat peut également être abordée sous l'angle de l'accompagnement et d'appui. Des mesures d'appui à la mise à niveau de l'outil de production, à sa rénovation et à faciliter l'accès au financement pour l'acquisition de nouvelles technologies sont nécessaires. Les pouvoirs publics peuvent aussi accompagner ces entreprises en mettant en place des plans de formation permettant une mise à niveau managériale et normative. Quand on sait que le cœur de la stratégie offensive est l'innovation produit, les ressources humaines qualifiées et financières s'avèrent indispensables.

Les pouvoirs publics peuvent ainsi aider la filière par le biais des dispositifs permettant de mutualiser les moyens entre différentes entreprises de la filière et du groupe pour encourager l'innovation. Mais il se doit d'admettre que le processus d'innovation est difficile à mettre en place, d'où la nécessité de les accompagner, pour l'instant, à se questionner sur la manière de faire de l'innovation, sur les moyens et comment arriver à optimiser les fonctions des filiales.

Les pistes d'actions et les stratégies à adopter sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau N°101 : **Les stratégies et les pistes d'actions**

Stratégies	Pistes d'actions
• **Stratégie de différentiation :** C'est une stratégie offensive qui peut se baser sur : • La différentiation sur la création (modèles, design) • La qualité des produits en faisant appel à des savoir-faire spécifiques avec des matériaux haut de gamme (bois massif, hêtre …)	• Renforcer les exigences en termes de produits de qualité afin d'inciter les entreprises à monter en gamme. • Introduire de nouvelles technologies permettant la différentiation sur la création. • Valoriser l'immatériel. • Accès sur la formation des ressources humaines. • Aider et accompagner les entreprises afin de leur permettre d'arriver à l'innovation produit dans le cadre d'un partenariat.
• **Stratégie par les coûts :** C'est une stratégie défensive que l'entreprise peut adopter. Mais avec l'ouverture du marché et l'importation des produits asiatiques au rapport prix/qualité compétitif par le consommateur algérien, cette stratégie semble inadaptée, la filière peut donc mettre en place une politique de rationalisation de ses coûts.	• Mettre en œuvre des nouvelles méthodes et process de fabrication. • Anticiper les besoins en main d'œuvre en recrutant avec des CDD en fonction des besoins pour compresser les charges salariales qui absorbent la valeur ajoutée. • Mener une réflexion sur les points soulevés par le diagnostic et l'analyse de la chaîne de valeur de la filière. • Exploiter d'une manière rationnelle et efficace les plans de mise à niveau mis en œuvre par les pouvoirs publics pour moderniser la filière.
• **Stratégie de focalisation :** Chacune des trois entreprises de la filière Ameublement peut se focaliser sur un métier (meubles berbères, meubles domestiques et meubles bureautiques) afin d'éviter la concurrence inter filiales.	• L'entreprise Leader Meubles peut se focaliser sur l'ameublement haut de gamme. • L'entreprise Nedro Meubles peut se spécialiser dans l'ameublement domestique. • L'entreprise ADECOR de Boufarik peut se spécialiser dans l'ameublement bureautique. .

Source : Synthèse faite à partir de la matrice SWOT et la chaine de valeur

Les entreprises de cette filière cherchent davantage à se positionner sur des niches qu'à essayer de structurer collectivement la filière afin de parvenir à une meilleure intégration de leurs relations. Cette filière apparait multiple, dispersée et peu adaptée pour faire face aux mutations économiques et à la concurrence des produits étrangers. La structuration et l'accompagnement de la filière nécessite une vision stratégique nationale par la valorisation du bois et d'autres matériaux de substitution comme le PVC et assurer les arbitrages indispensables à une utilisation cohérente de ces ressources, ce qui permettra de coupler innovation technique et organisationnelle avec les avantages dont dispose la filière

La stratégie nationale doit intégrer l'objectif de compétitivité des entreprises existantes en soutenant les projets structurants de concentration verticale permettant l'industrialisation de la filière. Les pouvoirs publics devraient piloter efficacement cette relance en développant des passerelles entre les différents secteurs d'application du bois et créer des synergies avec les autres matériaux, notamment le PVC et le métal afin

d'assurer une valorisation possible. Dans le cadre de la mise à niveau de la filière, plusieurs actions peuvent être engagées comme :

- Animer et promouvoir la communication entre les acteurs de la filière.
- Renforcer la formation initiale et continue adaptée au nouveau produit afin de palier aux besoins en main d'œuvre qualifiée.
- Soutenir la recherche et développement en créant des instituts spécialisés dans le bois (bois chimie, bois fibre…) afin de piloter des programmes de recherches couplés à des plates formes technologiques, effectuer des travaux de recherche et de développement expérimentales orientés vers les besoins du marché et permettre de disposer d'un outil national pour soutenir la recherche et développement.
- Optimiser la gestion et la mobilisation des ressources dans un cadre stratégique. La stratégie nationale doit intégrer des actions de reboisement, assurer un renouvellement forestier compatible avec les exigences de déploiement de la filière et s'assurer de la ressource nécessaire au regard des besoins futurs et renforcer les réglementations en matière de protection environnementale.
- Axer la mise à niveau sur l'industrie de la seconde transformation qui connait le plus d'enjeux, en raison de la concentration de questions liées à l'innovation. Un premier ensemble d'enjeux relatifs aux compétences et technologies tenant à l'utilisation de matériaux mixtes, mais également à la qualité des produits dans une optique de développement de l'outil industriel. Un enjeu relatif au financement et aux questions économiques, tenant au soutien apporté aux entreprises, tant dans leurs modalités que dans leurs montants. Les procédures actuelles de soutien ne semblent pas toujours, ni efficaces, ni efficientes dans leur intégralité, par ailleurs, l'ouverture du marché national aux entreprises étrangères amènent à réfléchir à des mesures de protection et d'accompagnement des entreprises algériennes afin de rétablir un jeu concurrentiel équilibré, mais aussi de partenariat. Mais les contraintes endogènes et exogènes des entreprises rendent le jeu concurrentiel déséquilibré.

CONCLUSION

La problématique de la compétitivité de la filière et sa difficulté à faire face à la concurrence des produits étrangers sont dues à plusieurs contraintes, endogènes et exogènes, dont deux majeures, qui ont impacté lourdement les filiales :

A- La dépendance des approvisionnements sur les marchés mondiaux et le cours du bois qui ne cesse d'augmenter avec des dévaluations successives de la monnaie. La demande nationale en bois est de 1.5 millions de m^3 par an et l'Algérie n'importe qu'un million de m^3. Les forêts algériennes sont loin de répondre à la demande nationale en bois, elles ne produisent que 150 000 m^3, ce qui couvre à peine 10% des besoins annuels en bois de l'industrie et du secteur de la construction. Devant une production nationale qui recule de plus en plus, des mesures ont été prises dans le cadre du plan nationale de reboisement lancé en 1999, ce qui pourrait rationaliser la production dans les années à venir. Mais pour l'instant la filière est toujours soumise à la contrainte d'approvisionnement associée à la dévaluation de la monnaie nationale.

B- La seconde contrainte à laquelle la filière doit faire face est l'importation des produits concurrents à des prix compétitifs. L'ouverture du marché et le démantèlement tarifaire a impacté négativement les positions et les stratégies des industries de meubles. De 2010 à 2011, les importations de meubles ont augmenté de 15% et pour certains meubles comme ceux de la cuisine, pour la même période, la hausse a été de 87.5%. La filière doit faire face, aujourd'hui, à la dégradation de la conjoncture (manque de matière premières, dévaluation de la monnaie), affronter la menace des substituts (PVC et aluminium) et la compétitivité des produits importés, notamment ceux des pays asiatiques avec un meilleur rapport qualité/prix. La compétitivité, voire la survie de cette filière ne peut se réaliser par certaines actions de mise à niveau, mais elle doit passer par la recapitalisation, la modernisation, l'innovation et la diversification pour gagner des parts de marché et se repositionner davantage en phase avec les besoins du consommateur axés beaucoup plus sur la qualité et le design. La filière doit aussi affiner ses stratégies autour des trois axes suivants :

- La modernisation de l'échelle de production en investissant dans l'outil de production et dans la formation afin de s'équiper de nouvelles technologies.

- L'innovation et la sophistication des produits ; faute de pouvoir se différencier par les coûts, la filière doit miser sur la qualité des produits et l'innovation, il s'agit, entre autres, de concevoir des produits plus techniques comme les bois composite ou les bois massifs reconstitués, ce qui pourrait se réaliser dans un cadre de partenariat.

- La diversification des activités : La filière peut s'orienter vers la diversification, en plus de l'ameublement, la fabrication de parquet ou d'éléments structurant pour les maisons en bois peuvent constituer une nouvelle gamme de ses produits.

Aujourd'hui, l'enjeu pour la filière est d'être en phase avec un marché du meuble en mutation et fortement concurrentiel. Elle devrait faire face aux principales évolutions perceptibles en l'occurrence, le développement de nouveaux usagers pour le mobilier, un intérêt des consommateurs pour leur cadre de vie avec un besoin de personnalisation et une sensibilité au nouveau design. L'un des axes de développement serait de revaloriser l'image de la filière et de renforcer sa visibilité et son attractivité. Le groupe bois, pour aider ses filiales à retrouver cette attractivité, a mis en œuvre un plan de relance doté de 5.15 milliards de dinars pour les moderniser, ce qui lui permettrait, peut être, de réaliser son objectif d'augmenter sa part de marché de 15 à 20% d'ici 2015.

RESULTATS DE LA RECHERCHE ET RECOMMANDATIONS

LES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET LES RECOMMANDATIONS

La mise à niveau occupe une place centrale dans la stratégie de redéploiement de la fonction de la production et de la relance économique. Elle constitue un axiome pour amorcer la dynamique de compétitivité des entreprises qui évoluent, aujourd'hui, dans un environnement concurrentiel dont les exigences sont l'efficacité, l'efficience et la performance durable et soutenue. Mais les lourdes contraintes endogènes et exogènes auxquelles sont soumises les entreprises, l'inefficacité et l'incohérence des programmes de mise à niveau et les politiques économiques inadaptées, n'ont pas permis l'amélioration de la compétitivité et l'intégration des entreprises dans un processus de relance des activités industrielles et leur développent.

I. Les contraintes de la filière

De l'étude de cas de la filière Bois/Ameublement, il ressort que cette filière, à l'instar de la majorité des petites et moyennes entreprises, est aujourd'hui assujettie à des contraintes majeures, aussi bien endogènes qu'exogènes, qui entravent sa compétitivité et menace sa pérennité.

A- Les contraintes endogènes

Les contraintes auxquelles la filière est confrontée, comme la plupart des entreprises algériennes, sont multiples et de type conjoncturel, tels que le financement, l'approvisionnement, le foncier industriel et la formation. Mais les plus importantes sont structurelles et stratégiques, en l'occurrence, l'absence d'une stratégie qui consiste à construire des avantages compétitifs en s'appuyant sur le développent des capacités industrielles et novatrices. Les entreprises n'arrivent pas à établir une stratégie visant à satisfaire les besoins des clients, à construire un avantage concurrentiel durable et à capitaliser leurs points forts. Au tour de cette faiblesse centrale, à savoir l'absence d'une stratégie, se greffent certaines contraintes jugées, également, majeures, telles que :

- **Le sous-management :** Il est évident que pour se développer, le pays doit se doter des équipements et des infrastructures (la technologie ''Hard''). Mais la technologie « Soft », celle du savoir, de l'information et de la culture, est aussi indispensable au développement, elle est appelée « Management ». Les entreprises algériennes, dans leur processus de développement, n'ont pas mis l'accent sur l'efficacité managériale. A.Lamiri[1] explique qu'une industrie peut développer ou ruiner un pays par le processus de création de richesse ou de destruction de richesse. L'efficacité dans le management a fait propulser certains pays, comme la Corée du Sud, dans le rang des pays émergents, sans richesses naturelles appréciables. Ce pays devenu un centre de richesses,

[1] A.Lamiri : Le management, la cause de tous les échecs de nos programmes - El Watan Economie du 2 au 8/05/2011

avec un taux d'utilisation des capacités de production qui dépasse 95%, a pu construire une richesse qui représente, aujourd'hui, sept fois celle de l'Algérie où les outputs sont inférieurs aux inputs en raison du faible taux d'utilisation de ses capacités de production (inferieur à 50%). C'est ainsi que l'inefficacité a lourdement empêché la majorité des industries algériennes de créer des richesses (l'Algérie injecte 1% du PIB, elle crée 0.2% de richesses contrairement à la Chine, qui a 3% de richesses quand elle injecte 1% du PIB). C'est en ce sens que F. Peter et Drucker disaient « Il y a des pays sous-développés, il y a des pays sous- gérés ».

- **L'absence d'innovation :** Si l'Algérie est le plus grand pays d'Afrique de par sa superficie, il reste le moins innovant du monde. Dans le panel de l'indice GNN, rendu public par l'INSEAD, sur les 125 pays évalués, l'Algérie est le pays le plus mal vendu à l'international. Quand les politiques publiques ne sont pas innovantes, elles ne peuvent pas déboucher sur une économie de croissance. Certes, beaucoup d'efforts ont été fournis avec la panoplie de centres de recherche et d'offices initiés dans les années 1980, dans le cadre du système national de recherche scientifique, tels que le centre national de recherche (CNR), l'office national de la recherche scientifique (ONRS) et le centre de recherche scientifique et technologique (CRST). Dans les années 1990, pour accompagner la libéralisation de l'économie, l'Etat a créé d'autres organismes au niveau national et sectoriel tels que l'agence nationale de valorisation des résultats de la recherche, l'agence nationale de développement de la recherche scientifique (LANDRU), l'institut Algérien de la propriété industrielle (INAPI), l'agence nationale d'innovation (ANI), l'agence nationale de développement de la recherche scientifique (ANDRS), le comité national d'évaluation et de programme de recherche universitaire (CNEPRU) et enfin le centre d'innovation et de transfert de technologie (CITT). Mais les innovations au niveau des entreprises restent très faibles en raison du manque de moyens financiers, de qualification, de passerelles entre les entreprises et les universités, de système d'incitation et d'encouragement institutionnalisé (droits d'auteurs, droits de chercheurs) et l'incapacité d'adapter les équipements et les technologies importées pour améliorer les produit.

L'innovation reste une condition sine qua non de la compétitivité. La réussite des pays industrialisés repose, principalement, sur la performance de leur système national d'innovation, où les différentes sphères (Etat, industrie, université et centre de recherche) interagissent et où les politiques sont arrêtées selon les différents objectifs des différentes sphères. En 2011, les Etats unis déposent 48 596 brevets d'invention, le Japon, 38 888 brevets, l'Allemagne, 18 568 brevets et la Chine, 16 406 brevets. La Corée du sud consacre 3.75% de son PIB à la recherche et développement, alors qu'en Algérie, les dépenses en recherche et développement représentent moins de 1% du PIB.
Avec la globalisation des échanges, une entreprise qui ne peut pas innover est une entreprise fragile et vulnérable, soumise aux aléas d'une mondialisation qui engendre, sans cesse, des défis de plus en plus difficiles à relever.

- **Le manque d'utilisation des NTIC**

La globalisation des échanges, l'élargissement des marchés et la diminution des cycles de vie des produits rendent la concurrence et l'exercice du métier de l'entreprise de plus en plus complexes. Mais les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) ont permis le renforcement du mode de management entrepreneurial et constituent l'élément moteur de la stratégie de l'entreprise. L'intégration des NTIC dans les entreprises s'apprécie à travers leurs systèmes d'information et l'utilisation des nouveaux outils technologiques. La performance de L'entreprise est liée à son mode organisationnel et à son système d'information qui lui permettent de construire des avantages compétitifs, conforter sa position concurrentielle et améliorer sa productivité. Malgré les nombreux avantages procurés par les NTIC comme la réduction des coûts, le gain de temps, l'efficacité dans le travail, la filière Bois/Ameublement, à l'instar de la quasi totalité des entreprises, a un énorme retard dans l'utilisation les nouvelles technologies d'information. Une enquête sur l'impact des TIC sur les PME, réalisée en 2007 par le CREAD, a révélé que l'indice global de pénétration des TIC au sein des PME a atteint un taux de 31.89% à l'échelle nationale, ce qui confirme le retard des entreprises accumulé dans ce domaine.

Le classement mondial des technologies de l'information et de la communication publié par Word Economic Forum (WEF) en 2012, place l'Algérie au 118ème rang. En 2013, elle est déclassée et passe à la 131ème place. Le classement en question intitulé « croissance et emploi dans un monde hyper connecté » a été établi à base de l'indice « Net worked Readiness Index (NRI) qui évalue la disponibilité des 144 pays à exploiter les TIC en termes, de croissance, de compétitivité et de prospérité de leurs citoyens ; parmi les paramètres pris en compte, l'aptitude d'un pays à exploiter pleinement les TIC en termes des infrastructures, du coûts d'accès, de disponibilité des compétences, de l'utilisation des TIC par les gouvernements et le milieu des affaires, du contexte économique et le climat pour l'innovation, du cadre politique et réglementaire et de l'impact économique et social des TIC.

Toujours selon les mêmes sources, l'Algérie affiche un faible effet des TIC, avec l'un des impacts les plus faibles au monde sur le plan économique, elle est classée à la 143ème place pour ce critère. Parmi les pays arabes, l'Algérie est placée à l'avant dernière place, suivi de la Libye et sur l'échelle africaine, elle se classe parmi les onze derniers pays. Sur l'échelle du Maghreb, la Tunisie est le pays le mieux doté et le mieux préparé aux NTIC. Le forum de DAVOS (2009) a classé la Tunisie au 38ème rang sur 138 pays en matière de préparation aux TIC et en termes de capacité à participer au monde en réseau, alors que l'Algérie est classée au 108ème rang. En matière des indices TIC et de la maîtrise des NTIC, la Tunisie est classée au 1er rang sur l'échelle continentale. Selon le même rapport, la Tunisie est classé à la 32ème place en termes d'accès à l'internet dans les écoles. Les performances et l'efficacité de ce pays dans le domaine des NTIC est la résultante du volontarisme de son gouvernement dans la promotion des NTIC. C'est ainsi qu'elle mise aujourd'hui sur les nouvelles technologies pour impulser sa croissance socio-économique et le défi semble relevé, 100% d'institutions universitaires, de recherche et de lycées sont connectés à internet grâce au secteur des technologies qui a connu une grande accélération.

La diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication jouent, donc, un rôle déterminant dans la dynamique de la compétitivité et de la croissance économique

- **La résistance au changement :** Pour l'entreprise algérienne, le changement est présenté généralement comme un risque et non une opportunité, qu'il vienne de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise. Certaines tentatives de changement au sein de la filière ont même provoqué des conflits et des grèves ayant paralysé l'activité des filiales plusieurs mois.

- **La négligence de résultat :** Les résultats de filière étudiée montent que les entreprises publique algérienne n'ont jamais été soumises ni à la contrainte budgétaire, ni à l'obligation de résultat. Elles se préoccupent rarement de la création de la valeur ajoutée en raison de multiples subventions accordées par les pouvoirs publics malgré le cumul des résultats négatifs sur plusieurs années.

Une vision limitée au marché national : Les filiales ont une vision nationale et non internationale et globale. Elles confondent même entre la proximité du marché et la connaissance du marché. Les entreprises n'ont pas la culture de mesurer les menaces qui peuvent venir de l'environnement extérieur vu le protectionnisme qui a longtemps prévalu. Aujourd'hui, avec l'ouverture de l'économie, elles sont tenues d'élargir leur champ de vision et d'actions, si elles tiennent à leur pérennité.

- **L'absence d'une vision stratégique :** Les actions des entreprises sont généralement limitées à un horizon temporel assez réduit. Leur projection ne se fait qu'à court terme pour dégager les opportunités, mais surtout les menaces auxquelles elles devraient faire face. C'est cette vision limitée dans le temps qui, aujourd'hui, les entrave et les rend inaptes à affronter la concurrence.

- **Confusion entre taille et efficacité :** La taille des entreprises, notamment publiques, a de tout le temps, entravé la bonne gestion et l'efficacité. La grande taille a eu même des effets négatifs, ce que les économistes appellent les « deséconomies » d'échelle.

- **La restriction du domaine d'activité. :** Les entreprises nationales limitent généralement leur champ d'actions et décisions à leur domaine restreint de spécialisation, alors que dans certains cas, il est important d'élargir leur champ d'actions à d'autres activités connexes qui pourraient leur permettre l'intégration.

- **La myopie marketing :** Les entreprises nationales n'ont pas d'approche marketing qui consiste à s'occuper des besoins du client pour déterminer les choix des demandes et les offres adaptées. Elles se préoccupent de la vente de leurs produits mais elles ne

produisent pas en fonction des attentes des consommateurs et de l'évolution de leurs besoins.

- **La négligence du facteur humain :** La préoccupation majeure des entreprises est le financement. Les ressources financières et matérielles sont les priorités des filiales et par conséquent, elles négligent les ressources humaines qui créent les autres ressources. Les investissements dans la formation et le recyclage restent insignifiants sinon même négligeables. Quand l'entreprise n'a pas les compétences humaines requises, elle ne peut pas être efficace, même si elle dispose de ressources financières et matérielles. Ce sont les cadres bien formés et un personnel qualifié et productif qui créent les richesses au sein des entreprises.

- **L'absence d'esprit d'équipe :** L'esprit d'équipe manque énormément dans les entreprises. L'esprit individualiste domine, ce qui fait perdre des opportunités d'affaires à l'entreprise et démotive la composante humaine. Les collaborateurs et les subordonnés ne sont pas associés aux décisions de l'entreprise. Ces décisions sont généralement prises par les dirigeants qui ignorent la réalité du terrain. La motivation du personnel est une condition pour la réussite de la stratégie de l'entreprise. Peter Drucker souligne l'importance du marketing interne c'est-à-dire, satisfaire d'abord le personnel pour réaliser le marketing externe qui consiste à satisfaire le client. Un bon manager est celui qui a la capacité de rassembler pour pouvoir réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.

A ces contraintes endogènes auxquelles les entreprises sont soumises, s'ajoutent les contraintes exogènes auxquelles elles doivent faire face.

B- Les contraintes exogènes

Certes, l'Etat a mis en place un éventail de mécanismes susceptibles de faciliter l'accès au financement afin de mettre à niveau les entreprises et les aider à affronter la concurrence étrangère, mais l'environnement des affaires en Algérie reste très contraignant. Il est nécessaire de comprendre d'abord les possibilités offertes aux entreprises en matière de stratégie et adapter, en suite, la politique économique. Il se trouve que l'entreprise, en raison des contraintes exogènes, ne peut pas appliquer efficacement les politiques mises en place. Les contraintes majeures de l'environnement externe de l'entreprise sont :

- **La bureaucratie :** Une administration bureaucratisée ne peut pas appliquer efficacement les décisions stratégiques. La bureaucratie est à l'origine du blocage du développement économique et du potentiel de création des richesses (il faut plusieurs années pour faire aboutir un projet). L'administration algérienne n'applique pas la règle fondamentale en management administratif, à savoir, l'égalité entre l'autorité et la responsabilité, c'est-à-dire, le décideur est responsable des conséquences qui découlent de ses décisions. En Algérie, l'excès de centralisation a aboutit à une bureaucratisation excessive qui ne peut faire fonctionner efficacement un système d'économie de marché qui nécessite une administration dont le rôle est d'accompagner, appuyer et décider.

Aujourd'hui, les pouvoirs publics ont introduit des mutations très marginales qui n'ont pas abouti à une décentralisation réelle. On assiste à une inadaptation entre une administration centralisée, bureaucratisée et étatisée et les exigences d'une économie de marché. (Toutes les décisions des filiales, même mineures, sont prises au niveau du groupe Wood Manufacture).

En phase des restructurations, la concertation est impérative, elle permet l'amélioration de la qualité des décisions prises. Les pays développés ont même institutionnalisé les mécanismes de concertation au niveau fédéral, régional et local afin d'utiliser l'intelligence de toute leurs ressources humaines et améliorer ainsi leur compétitivité. En Algérie, le manque de concertation et de dialogue débouche généralement sur la démotivation et les confrontations (syndical-patronats -pouvoir public), ce qui pénalise l'économie en général et l'entreprise en particulier.

- **La confusion dans le rôle de l'Etat :** Le rôle de l'Etat n'est pas clairement défini dans cette période de transition. Dans les économies de marché évoluées, le rôle de l'Etat se limite à la régulation, à intervenir dans les secteurs stratégiques, les services publics et les activités à externalité positive (éducation, santé, équipements socio-collectifs). Quant aux activités purement économiques (l'industrie à caractère non stratégique, le bâtiment, les assurances, etc.), elles relèvent du secteur privé.

- **Le commerce informel[1]:** Le commerce informel regroupe toutes les activités économiques et sociales qui se développent en dehors des structures institutionnelles et à l'écart des règles et des échanges monétaires. Selon le bureau international du travail, la norme est que le commerce informel soit réduit à moins de 3% du PIB dans une économie. En Algérie, ce niveau est largement dépassé, surtout dans certain secteur comme le textile. Le commerce informel, difficile à évaluer, est estimé (selon la direction du contrôle et de la répression des fraudes au ministère du commerce) à plus de 6 milliards d'euros, soit 17% des revenus nets des ménages. Un million d'opérateurs exerceraient plus ou moins informellement une activité, soit en ne déclarant pas les salariés, en sous déclarant ses revenus ou en empruntant des voies d'approvisionnement informelles. Deux millions de personnes activeraient dans l'informel, soit plus de 20% de la population active. On trouve sur le territoire national plus de 500 marchés populaires informels qui paralysent toute structuration d'une industrie et qui concurrencent farouchement les entreprises. Le bilan de la fraude commerciale de l'année 2011, selon le directeur du contrôle et de la répression des fraudes au ministère du commerce, indique que 12.000 sociétés d'importation ont été recensées au fichier national des fraudes et nombre de ces sociétés n'arrivent pas à être localisées. Quand aux pratiques

[1] Est considéré informel tout commerce exercé sans déclaration, sans tenue de livres comptables ou sans paiement d'impôts. Les entreprises, notamment du secteur textile, cosmétique et tabac.

commerciales, 101728 infractions ont été enregistrées dont 65% concernent, essentiellement, le défaut des dépôts de comptes sociaux.

- **Le Manque d'outil de régulation économique :** Les bureaux de change représentent un outil de régulation indispensable. Mais la crainte de la fuite des capitaux, le blanchiment d'argent et le taux différentiel ont empêché l'introduction de ces bureaux de change, outil de régulation économique important. Une économie de marché a besoin de nombreux outils pour fonctionner efficacement dont les bureaux de change qui sont indispensables au bon fonctionnement d'une économie mondialisée.

- **La Gestion du foncier industriel :** Au moment où la politique économique se focalise sur la promotion de l'investissement et la relance du secteur industriel, l'accès au foncier préoccupe davantage les opérateurs économiques. La promulgation des décrets 152-09 fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat, destinés à la réalisation des projets d'investissements, et 153-09 fixant les conditions et modalités de concession et de gestion des actifs résiduels des entreprises publiques autonomes et non autonomes dissoutes et des actifs excédentaires des entreprises publiques économiques, a fait suspendre les procédures d'octroi de terrain au niveau des zones d'activité.

La concession est l'unique voie d'attribution des terrains destinés à l'investissement industriel, alors qu'auparavant les investisseurs accédaient aux terrains par voie de cession. L'article 7 du décret 152-09 de 2009 précise que « Les terrains disponibles relevant du domaine privé de l'Etat sont concédés aux enchères publiques ouvertes ». Les terrains situés dans les zones industrielles, disponibles à la date de publication du présent décret, sont intégrés dans le domaine privé de l'Etat et obéissent aux dispositions du présent décret. La concession est octroyée pour une durée minimale de 33 ans, renouvelable deux fois et maximale de 99 ans et en cas de non renouvellement de la concession, le propriétaire est tenu de verser une redevance locative annuelle déterminée par l'administration des domaines par référence au marché foncier. En plus de ces textes qui bloquent l'accès au foncier, la multitude des organes de gestion (la société de gestion industrielle SOGI, l'agence nationale d'intermédiation et de régulation foncière ANIREF, l'agence du développement de l'investissement ANDI et le CALPIREF (sous la tutelle du Wali) rend difficile la procédure de l'accès au foncier.

- **Le code des marchés publics :** L'article 24 du décret n° 10-236 du 7 octobre 2010, dans l'élan de la promotion du privilège accordé aux entreprises algériennes soumissionnaires, la nouvelle réglementation applicable à l'investissement étranger est subordonné à un engagement d'investissement. Cet engagement devrait résulter d'une obligation portée aux cahiers des charges des appels d'offres internationaux soumissionnaires étrangers. Cette loi oblige ces fournisseurs à investir, dans un cadre de partenariat, dans le même domaine d'activité avec une entreprise algérienne dont le capital est détenu majoritairement par les nationaux résidents. Cette norme a pénalisé les

entreprises dépendantes des fournisseurs étrangers qui se sont désistés suite à ces mesures.

Il a fallu le décret du 6 mars 2011 modifiant le décret n°10-236 pour permettre à certains projets de soumissionnaires étrangers d'être exemptes de cette condition d'investissement. La prérogative de décider de la désignation des projets, devant donner lieu à l'engagement d'investir et la nature de l'investissement, est laissée à l'autorité de l'institution nationale de souveraineté de l'Etat, de l'institution nationale autonome, du ministère concerné ou du conseil des participations de l'Etat, selon le cas. D'après les responsables des entreprises, sans l'amendement de la réglementation des marchés publics et de l'obligation d'investissement faite au fournisseur étranger, le problème d'approvisionnement serait posé d'une manière cruciale.

- **Le climat des affaires inadapté :** En dépit des efforts consentis, le climat des affaires ne cesse de se dégrader en Algérie. Dans le rapport Doing Business[1] 2011 de la société financière internationale, filiale de la banque mondiale, rendu public le 5 novembre 2011, l'Algérie occupe la 136ème place sur un classement totalisant 187 pays à travers le monde. Le classement tient compte des paramètres relatifs aux facilités dont jouissent les entreprises locales, principalement, les PME/PMI aussi bien pour l'accès aux crédits qu'au développement de leurs activités. Avec cette position, l'Algérie est devancée par ses voisins, la Tunisie et le Maroc qui occupent respectivement les 55ème et 114ème places. Ce mauvais classement s'explique par la persistance bureaucratique, les lourdeurs administratives, les difficultés d'accès aux sources de financement, etc. Autant de facteurs, pour lesquels, l'Algérie accuse un retard dans la création d'entreprises, quand on sait que la norme mondiale requise est de 50 PME /1000 habitants alors que l'Algérie ne compte actuellement que prés de 300.000 PME /PMI. Le climat des affaires n'encourage pas la création de PME, mais il est plutôt à l'origine de leur disparition. Le centre national des registres de commerce a fait état d'une moyenne de 30000 PME / PMI qui disparaissent chaque année.

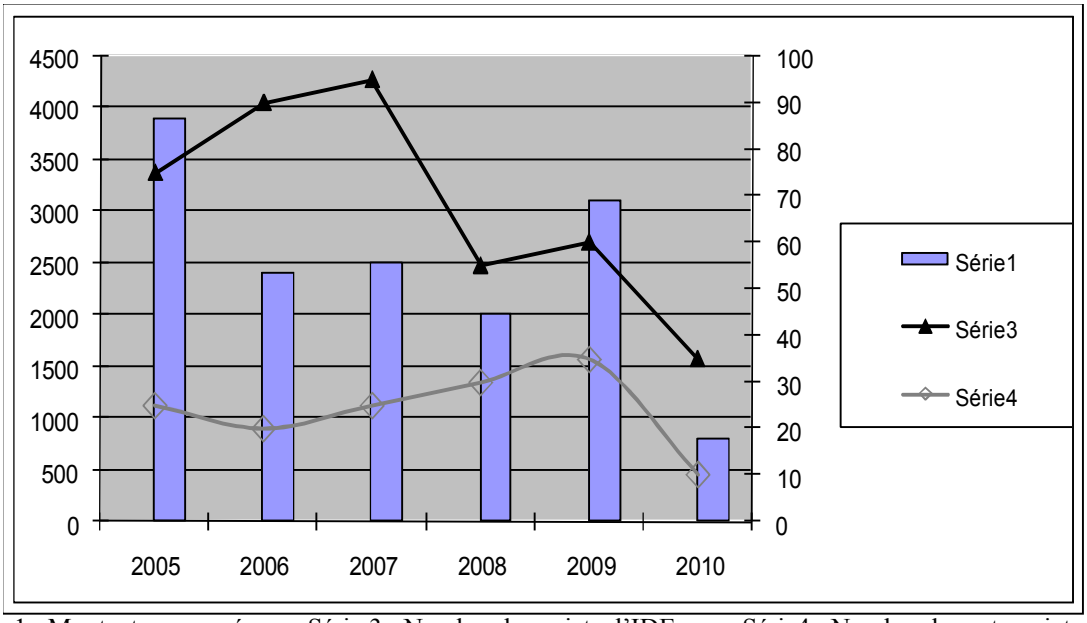
- **L'insuffisance des investissements directs étrangers (IDE) :** En matière d'investissements directs étrangers, nous constatons que l'Algérie n'attire en moyenne, que deux milliards d'euros par an. En 2010, selon le rapport de l'observatoire et partenariat en méditerranée (MIPO), l'Algérie a connu un net recul des annonces d'investissements directs étrangers, en nombre de projets comme en montants. Les flux réels d'IDE ont baissé de 13% par rapport à 2009 d'après la banque mondiale et la raison évoquée est le durcissement de la réglementation relative à l'intervention des entreprises étrangères. Aujourd'hui, avec le plan de relance de 286 milliards de dollars, certains investisseurs sont intéressés par le marché algérien, avec une optique plus commerciale

[1] Doing Busniss analyse les PME / PMI au niveau national et mesure la réglementation s'appliquant à celle-ci sur tout leur cycle vie.

que productive, à titre d'exemple, l'Algérie paye une facture de 11 à 12 milliards de dollars annuellement pour l'importation des services de la Jordanie. Mais quelque soit l'origine des investissements étrangers, nous assistons à plus de discours que de propositions concrètes (voir schéma ci après).

L'Algérie a des moyens financiers, elle peut mettre en place une stratégie endogène et solliciter des partenaires pour récupérer et relancer son potentiel industriel.

Graphe N°21 : Montants annoncés (en M€), nombre de projets d'IDE et de partenariat 2005-2009



Série 1 : Montants annoncés, Série 3 : Nombre de projets d'IDE, Série4 : Nombre de partenariats

Source : El Watan économie du 11 au 17 avril 2010

• **Le transfert technologique, le système national d'innovation et la politique de recherche et développement :** Le rythme rapide des innovations et la technologie, l'internationalisation de plus en plus poussée des activités économiques et la spécialisation des nations caractérisent, désormais, l'économie mondiale. La mondialisation et l'intensification de la concurrence exigent de nouvelles stratégies fondées, non seulement sur le capital physique, notamment technologique, mais aussi sur la connaissance et le savoir immatériel (le capital humain).

L'Algérie a procédé dans sa politique technologique à l'importation massive des technologies lourdes pour mettre en place un tissu industriel complet (produits en main, clés en main). L'acquisition des technologies n'est pas nécessairement l'autonomie technologique quand on ne maîtrise pas la production, la reproduction du système, l'adaptation et enfin l'innovation. La mondialisation ne garantit pas forcément la diffusion technologique, elle permet une opportunité à la réalisation du processus de diffusion. Pour échapper au cercle vicieux acquisition-dépendance, l'intégration de l'Etat et de ses structures dans la mise en œuvre d'une base technologique et la valorisation de

la recherche devient impérative. La création d'une base technologique endogène, à partir des transferts des technologies, permettra d'accéder à une indépendance technologique minimale.

C- Les pistes d'actions pour les pouvoirs publics

L'Etat peut intervenir sur plusieurs pistes afin de rendre le climat des affaires attractif et aider les entreprises à améliorer leur compétitivité et exploiter les opportunités offertes par l'ouverture de l'économie nationale. Ces multiples actions sont :

- **Reformer l'administration :** L'Etat doit s'investir pour reformer l'administration et apporter des améliorations comme la formation des administrateurs, les contrats de performances et la fixation d'objectifs. Si l'Etat veut appuyer le processus de l'ouverture, il doit agir efficacement à trois niveaux :

  * Le processus de décentralisation.
  * Les qualifications du personnel administratif.
  * La modernisation du management administratif.

Ce n'est qu'avec un processus décentralisé mobilisant l'intelligence à tous les nouveaux que l'Algérie pourra avancer dans le processus de la mondialisation. L'ouverture de l'économie ne peut donc réussir qu'avec le développement d'un processus décentralisé. En parallèle des décisions prises, les pouvoirs publics devraient préparer un tissu institutionnel pour permettre leur exécution, faute de quoi, les stratégies restent difficiles à mettre en œuvre.

- **Redéfinir le rôle de l'Etat :** En période de transition, les pouvoirs publics devraientt construire des institutions, des mécanismes et des systèmes de gouvernance permettant le fonctionnement efficace des programmes économiques et sociaux. Le rôle de l'Etat devrait se limiter à la régulation et au pilotage et encourager les entreprises performantes en mettant en place des politiques publiques adaptées.

- **Introduire les nouvelles techniques managériales :** Pour réussir, un pays doit s'engager dans la technologie Hard (les équipements et autres infrastructures) mais aussi dans le Soft, une technologie qui se traduit par des comportements économiques et sociaux au sein des différentes institutions. Une industrialisation efficace exige l'introduction des techniques managerielles dans les entreprises et les institutions permettant ainsi la création d'une croissance intensive. La réussite de la mise à niveau des entreprises passe nécessairement par la maîtrise de la technologie soft, c'est-à-dire le management. Cela est conditionné par l'investissement dans le facteur humain, les nouvelles techniques d'information et de communication et la modernisation managériale, faute de quoi, les entreprises vont aboutir à la destruction des ressources investies (c'est déjà le cas de certaines entreprises). Les statistiques montrent que 50% des entreprises créées disparaissent au début de la première année de leur création et parmi les entreprises qui vont réussir, 40 % d'entre elles vont péricliter entre la quatrième et la cinquième année et le sous-management est parmi les causes principales de cette disparition (A.Lamiri). Les entreprises ont tout à fait intérêt à mettre en place des dispositifs organisationnels qui consistent à fixer les grandes orientations de politique

générale (la décentralisation, la flexibilité organisationnelle) qui seront traduites en information dans les outils d'organisation classique (organigramme, fiches de poste…..).

Un processus organisationnel adapté permettra ainsi plus de transparence et de responsabilité et la création des centres de profit au niveau de l'entreprise. Dans un environnement concurrentiel, seule l'efficacité managériale peut soutenir la compétitivité et la performance indispensables à la survie de l'entreprise qui doit évoluer avec son environnement en essayant de s'adapter à ses changements si elle tient à sa pérennité et à son développement.

- **Endiguer le commerce informel :** Pour endiguer ce phénomène et mettre fin à la concurrence déloyale qui détruit les entreprises, une gouvernance économique rationnelle et une volonté politique s'imposent. Avec la mise en place des dispositifs de création d'entreprise, la facilitation d'accès aux financements, les mesures de contrôle des importations et l'instauration des paiements électroniques et bancarisés, l'Etat pourra éradiquer ce phénomène qui « gangrène » l'économie nationale et anéantit les petites entreprises.

- **Mettre en place des bureaux de change :** Les autorités monétaires algériennes devraient introduire des instruments de protection contre le risque de change pour les opérateurs économiques. La mise en place des bureaux de change, à l'instar de la Tunisie et de la Turquie, permet la réduction des importations. L'Etat pourrait utiliser ses ressources en devise pour des importations des équipements et des produits de première nécessité et non pour des importations des produits de luxe qui viennent concurrencer les produits locaux. Les ressources en devise devraient être récupérées au niveau des bureaux de change compétitifs, ce qui inciterait les opérateurs à limiter leurs importations.

- **Assouplir la procédure de l'accès au foncier :** Au moment où les pouvoirs publics prônent la relance du secteur industriel, les textes en vigueur ont tendance à rendre difficile l'accès au foncier. Mais les pouvoirs publics tentent d'afficher une volonté politique favorable à la consolidation du tissu du foncier, ce qui nécessite des mesures assouplies afin de permettre aux investisseurs l'accès.

- **Encourager la recherche et développement et l'innovation:** La mise à niveau des entreprises doit intégrer et prioriser la mise en place des structures définissant l'acquisition et la capitalisation de la connaissance et favoriser leur circulation entre les espaces de recherche et le monde de la production. Le développement de la recherche scientifique, la valorisation des capacités d'ingénierie disponibles et l'amélioration des capacités nationales de maîtrise permettront l'adaptation, l'assimilation et la reproduction des technologies importées. Or, les cadres des entreprises sont, depuis de nombreuses années, loin des évolutions technologiques aussi profondes que complexes. La stagnation du savoir-faire national et la réduction des capacités d'absorber les technologies nouvelles doivent constituer une priorité afin d'impulser la dynamique de la compétitivité des entreprises et améliorer leurs capacités d'innovation.

- **Mettre en place un cadre d'innovation :** L'innovation a fait naître plusieurs industries dans différents pays. C'est l'interaction des entreprises et de l'Etat qui a permis de créer la synergie au service d'une performance collective. La croissance industrielle repose largement sur l'efficience des politiques publiques. C'est cette approche globale qui doit être retenue pour la mise en place d'une politique d'innovation. Le développement de l'innovation, en plus de l'accumulation du capital, nécessite le changement des procédures de décisions, du comportement de l'entreprise, de son environnement et des politiques publiques adaptées. En fait, l'innovation est l'un des principaux déterminants de la productivité globale des facteurs, c'est pourquoi, une politique de développement et de généralisation de l'innovation est essentielle, d'où la nécessite du développement, des ressources humaines, de la recherche et développement, des infrastructures et des réseaux de communication.

En effet, le fait innovateur ne peut être assuré par la seule dynamique du marché. L'intervention de l'Etat est nécessaire pour soutenir une politique de promotion et de développement dans le cadre d'un système national d'innovation (SNI), ce qui permet l'acquisition d'éléments d'innovation et de technologies adaptées et leur diffusion à travers des réseaux d'interactions entre les entreprises. L'innovation, devenant un facteur déterminant de la croissance, nécessite alors des dispositifs d'accompagnement et la mise en place d'un cadre qui permet de promouvoir la capacité d'innovation des entreprises. L'ouverture économique offre des opportunités à la réalisation du processus de diffusion de la technologie mais ne garantit pas ni son appropriation, ni sa diffusion. C'est le système national d'innovation qui doit jouer un rôle interactif dans le cadre des politiques fonctionnelles permettant le développement de la production scientifique et technologique dans le pays. Le SNI doit ainsi constituer une composante du système économique global en cohérence avec les autres sous systèmes traitant de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation.

- **Ouvrir le capital des entreprises publiques à travers la bourse :** La modernisation du marché des actions passe par l'ouverture du capital des entreprises publiques. Les pouvoirs publics devraient mettre en œuvre des mesures facilitant l'accès des opérateurs économiques au marché financier, notamment aux PME, en leur créant un marché spécifique avec des conditions d'accès simples et moins contraignantes et réduire les charges et les coûts d'entrée. La création d'un marché financier permettra aux PME l'accès au financement direct qui complète le financement bancaire.

- **Adopter les formations aux besoins du marché :** La mondialisation a engendré des transformations multiples au niveau des différents secteurs. Une mise à niveau de ces secteurs ne peut se faire sans la mise en place d'une stratégie de développement des offres de formation adaptées aux besoins du marché. Cette stratégie aura pour but de mettre en œuvre une démarche de participation à la mise en place d'une trajectoire de développement économique et social par l'orientation des profils de formation et leur mise en adéquation avec les besoins immédiats et futurs de l'environnement socio-économique.

Les entreprises trouvent d'énormes difficultés en matière de recrutement de compétences universitaires, telles que l'inadaptation des candidats à l'environnement du travail, la méconnaissance du processus des fabrications et l'inadéquation du savoir théorique acquis avec le savoir pratique et opérationnel exigé. La formation universitaire reste trop théorique et non adaptée à l'environnement socio-économique. L'université est appelée aujourd'hui, à recentrer ses programmes d'enseignement afin de répondre au mieux aux attentes des entreprises. Plusieurs tentatives de réforme ont été menées, mais elles ont été menées sans dialogue avec les secteurs économiques qui sont, en dernier ressort, les utilisateurs du produit des institutions d'enseignement.

L'équation de l'adaptation de la formation aux exigences du marché du travail, peut se résoudre par la mise en place d'une base de données, au niveau national. Ce qui permettrait une évaluation de l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur, estimer les besoins des secteurs en ressources humaines qualifiées et construire un système qui permettra d'évaluer en permanence ces deux types de donnés et prendre des décisions correctives qui s'imposent.
La politique de mise à niveau ne doit pas être « isolée », pour qu'elle réussisse, elle doit être renforcée par d'autres réformes dont la reforme du système de l'enseignement et de l'emploi afin de les adapter aux nouvelles exigences du secteur économique, un préalable pour la compétitivité des entreprises.

- **Mettre en place une stratégie des ressources humaines :** Les entreprises algériennes, publiques ou privées, sont caractérisées par l'absence de stratégie de ressources humaines, alors que dans une économie en perpétuel mouvement, les critères de réussite sont étroitement liés à la performance des Hommes.

Les dirigeants doivent gérer avec efficacité leurs ressources humaines (former, motiver, rémunérer, évaluer, mesurer, fidéliser, dialoguer et prendre en compte leurs propositions et leurs préoccupations). Pour faire face aux multiples enjeux, une bonne stratégie des ressources humaines au niveau des entreprises devient impérative. L'entreprise doit renouveler les compétences des salariés, répondre à l'évolution des métiers et s'inscrire dans une démarche d'amélioration des performances économiques. L'entreprise est tenue de rechercher la combinaison optimale entre les impératifs de rentabilité, de flexibilité, de qualité, de productivité et des attentes des salariés. Le développement du capital humain est un élément déterminant dans l'amélioration de la compétitive de l'entreprise.

- **Mettre en place un processus consultatif :** En phase de restructuration et de transition, la concertation est impérative, elle permet l'amélioration de la qualité des décisions prises. Les pays qui ont mis en place des mécanismes de concertation ont généralement de meilleures performances. L'Allemagne et les pays scandinaves ont institutionnalisé la concertation à tous les niveaux : fédéral, régional et local.

L'amélioration de la compétitivité nécessite l'utilisation de l'intelligence de toutes les ressources humaines. La concertation reste une condition de réussite, mais elle a des règles et des principes qu'il convient de considérer. Le principe fondamental d'une concertation est l'objectif prioritaire à long terme. Les parties prenantes doivent

s'entendre sur l'objectif assigné et les résultats attendus, autrement, elles débouchent plus sur la confrontation que sur la concertation. Le dialogue doit être permanant et surtout avant toute prise de décision (c'est le cas du crédit documentaire instauré comme moyen de règlement mis en place, sans aucune concertation, ses conséquences ont amené les pouvoirs publics à revenir sur leur décision).

II- L'inefficacité et l'incohérence des programmes de la mise à niveau

Plusieurs institutions, avec divers programmes dont les logiques diffèrent et des moyens inappropriés, sont intervenues dans la mise à niveau, ce qui a rendu le dispositif difficilement adaptable à la situation des entreprises. La mise à niveau devrait s'inscrire dans une logique économique permettant l'amélioration de la compétitivité des entreprises et l'accélération de la croissance, mais le manque de cohérence des dispositifs et les disfonctionnements ont débouché sur l'inefficacité et l'inefficience. Parmi les insuffisances qui ont caractérisé les différents programmes de mise à niveau, nous pouvons citer :

- **L'absence de cadre stratégique** : La mise à niveau s'est inscrite dans une logique de projet visant des objectifs limités à l'entreprise et à son environnement immédiat, alors qu'elle devrait s'inscrire dans un cadre stratégique d'ensemble.
- **Les clivages institutionnels** : Plusieurs institutions sont intervenues dans l'exécution des programmes sans aucune coordination.
- **Le manque de cohérence du dispositif** : Les différents programmes n'ont pas été inscrits dans un cadre stratégique de référence déterminant les critères d'identification et de choix des entreprises à mettre à niveau.
- **La négligence du critère économique** : Les critères de choix sont généralement d'ordre technique (la taille) alors que le critère essentiel, qui est la capacité de l'entreprise à améliorer sa compétitivité n'a pas été suffisamment pris en considération. Les entreprises souffrent des déséquilibres financiers à long terme (manque de capitaux permanents et de fonds de roulement), cette situation financière n'a pas été prise en compte dans aucun dispositif, alors que la capitalisation de l'entreprise est un élément de référence pour la relance des activités industrielles et leur développement.
- **Le manque de coordination** : La mise en œuvre des dispositifs s'est faite d'une manière dispersée, en raison de la multiplicité des programmes, des cibles, des domaines d'actions et des instruments de mise en œuvre, ce qui a engendré des déperditions des ressources, des gaspillages et l'inefficience.
- **L'absence de participation des acteurs concernés** : Les programmes de mise à niveau sont mis en œuvre par des instances administratives sans la participation des acteurs concernés (les entreprises, les banques etc.). La présence administrative excessive et les lourdeurs bureaucratiques ont rendu l'adhésion des entreprises au processus peu favorable.
- **Un dispositif inadapté aux besoins des entreprises** : La majorité des programmes de mise à niveau ont privilégié les investissements immatériels, alors

que les entreprises souffrent de l'obsolescence technologique de l'appareil de production.

- **Un financement insuffisant** : Les aides de l'Etat sont relativement insuffisantes pour financer l'ensemble des actions destinées à améliorer la compétitivité de l'entreprise et l'accès au financement bancaire reste difficile, en raison d'un manque de garanties.

La mise à niveau, pour qu'elle soit efficace, doit être intégrée dans un cadre stratégique. Les principes, les règles et les procédures doivent être cohérents et faire ainsi l'objet d'un programme unifié et confié à une institution pour la coordination des différentes actions. La mise en œuvre du dispositif nécessite la conjugaison des efforts l'intervention convergente de tous les acteurs concernés.

III. Les politiques publiques inadaptées

La compétitivité et la relance industrielle ne sont toujours pas amorcées parce que les politiques adoptées n'ont pas permis d'atteindre les objectifs de transformation structurelle et de diversification économique. Si des actions de mise à niveau ont été réalisées, elles n'ont pas suffi à amorcer et à soutenir une transformation structurelle notable. Elles n'ont pas, non plus, modifié significativement la part des exportations hors hydrocarbures dans la balance commerciale, ni la part de la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière dans le produit intérieur brut[1]. En dehors du secteur de l'énergie, l'Algérie reste assez marginalisée dans le commerce mondial. La nature des politiques industrielles et leur mise en œuvre déterminent les résultats en matière de développement industriel (la valeur ajoutée de l'industrie hors hydrocarbure dans la production intérieure brute est de moins de 5%).

Dans la phase de construction et d'industrialisation, les politiques et les efforts des pouvoirs publics consistaient plus à investir et à soutenir les entreprises publiques qu'à obtenir d'elles des résultats. L'Etat s'est employé davantage à mettre en place des industries qu'à créer des capacités dynamiques qui auraient pu permettre aux entreprises d'être compétitives. Les programmes d'ajustement structurel qui ont réduit le soutien public et libérer le commerce, sans tenir compte des capacités des entreprises locales, n'ont pas été suffisamment efficaces. Quant à la phase de rattrapage et de relance industrielle, certaines actions de mise à niveau ne peuvent suffire pour promouvoir, rendre compétitives et pérenniser les industries nationales.

Le développement industriel doit passer par des politiques publiques actives qui renforcent les capacités internes et mobilisent les ressources et les investissements directs étrangers, car tout programme d'industrialisation axé uniquement sur le marché

---

[1] : La part de la valeur ajoutée manufacturière par habitant est passée de 179 $ en 1990 à 136 $ en 2010, soit une diminution annuelle de -1,2%, alors qu'en Tunisie, pour la même période, la part de la valeur ajoutée manufacturière par habitant est passée de 253$ à 493$, soit une augmentation annuelle de 4.7%, et au Maroc, cette hausse est de 1.6%, (Rapport 2010 du FEMISE).

intérieur et qui n'intègre pas le volet des exportations est voué à s'essouffler. Il importe donc d'insérer le développement industriel dans un processus général d'intégration à l'économie régionale et ensuite mondiale, au lieu d'adopter une démarche introvertie. Mais, cette intégration doit passer d'abord par le développement des capacités technologiques et d'innovation des entreprises. La technologie et l'innovation sont des axes prioritaires qui permettent l'insertion des entreprises dans un marché ouvert à la concurrence.

La promotion de l'industrie passe aussi par un partenariat public/privé pour concevoir, mettre en œuvre et suivre efficacement les programmes industriels. Cette interaction entre l'Etat et le secteur privé influence positivement la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Remédier aux carences des politiques et lever les contraintes structurelles n'auront d'effet réel sur le développement industriel que si l'environnement politique et le climat des affaires sont propices aux investisseurs, qu'ils soient nationaux ou étrangers.

Une relance industrielle ne peut réussir que si elle est inscrite dans une logique de long terme. Si les programmes industriels précédents ont échoué, c'est parce qu'ils sont inscrits dans une vision à court terme. La promotion et la pérennisation de l'industrie nécessitent la mise en œuvre d'une stratégie globale de développement industriel avec des politiques clairement définies et des capacités nécessaires pour les appliquer efficacement.

Aujourd'hui, avec la mondialisation, l'économie nationale a connu des mutations radicales, non encore intégrées dans les schémas de pensées et des comportements professionnels, d'une part, et insuffisamment prises en charges, d'autre part, d'où la difficulté d'insertion dans l'économie mondiale et régionale qui s'avère problématique en raison d'un gap de compétitivité important et durable.

La faible croissance de l'économie, le démantèlement tarifaire et la concurrence massive des produits étrangers, font que les forces du marché s'avèrent insuffisantes pour transformer l'industrie et la rendre moderne, diversifiée, compétitive et exportatrice. Il est illusoire de penser que la compétitivité des entreprises peut se forger sur certaines actions de mise à niveau et sur la seule dynamique du marché. La transformation qualitative de l'industrie ne peut pas se limiter à certaines actions de rattrapage, c'est une résultante d'actions longues, complexes et coûteuses nécessitant des réflexions rigoureuses et un redéploiement stratégique.

En signant les accords de partenariat, l'Algérie pensait s'inscrire dans une dynamique économique caractérisée par la croissance, la diversification, la compétitivité et l'exportation. Mais le constat est autre, le pari de la compétitivité et l'exportation n'est pas gagné, quant à la croissance, il est à relever qu'elle a été le fruit des rentes pétrolières et non d'une mobilisation de la coopération internationale.
Les accords d'association avec l'union européenne étaient perçus comme une opportunité pour les entreprises, leur permettant ainsi l'accès aux capitaux, aux nouvelles

technologies, au marché extérieur, à l'appui technique et à l'accompagnement. Mais malheureusement, l'Algérie n'est qu'un marché de produits de consommation pour ses partenaires. Certes, de nombreux mécanismes ont été mis en place dans de nombreux domaines afin de faciliter, soutenir, encourager et garantir le processus de croissance, mais la dynamique de la compétitivité n'est toujours pas amorcée.

Parallèlement à la consolidation des éléments encourageants, les pouvoirs publics doivent s'investir dans la mise en place de bases solides afin de conduire l'économie vers une économie rénovée, ouverte sur l'extérieur, où la libre concurrence et l'action publique se conjuguent pour donner naissance à des mécanismes qui régulent efficacement l'activité économique. Ce qui permet de booster la croissance industrielle, créer des fondations du développement du capital technique et humain par l'investissement et renforcer ainsi le partenariat et l'accroissement des échanges extérieurs. Pour que les objectifs assignés, en l'occurrence, la croissance, la diversification, la compétitivité et l'exportation se réalisent, il convient de poursuivre des efforts engagés afin d'intensifier la tendance amorcée à savoir, promouvoir l'industrie algérienne en :

- Orientant l'industrie dans le sens de l'intégration en amont et en aval avec le secteur de l'énergie et de l'agriculture.
- Renforçant l'autonomie des entreprises publiques en investissant dans la formation de managers capables d'évaluer, de gérer les risques et prendre des décisions appropriées.
- Approfondissant les restructurations et l'assainissement financier et repérer les segments porteurs d'un potentiel de croissance.
- Se forgeant une compétence industrielle distinctive qui va permettre d'occuper d'abord le marché intérieur et se projeter sur la pénétration du marché régional et ensuite mondial, en soutenant les secteurs susceptibles de pénétrer les marchés extérieurs, tels que la chimie (gaz industriels, engrais), la pétrochimie et les plastiques, les industries du cuir et de textiles, etc.
- Réduisant le gap de compétitivité, suffisamment important, avec les pays du bassin méditerranéen en impliquant l'Etat et l'ensemble des acteurs économiques, ce qui nécessite un cadre stratégique.
- Evaluant le gap de compétitivité dans son ampleur et dans ses causes, faute de références et de comparaisons, les actions entreprises dans le but de rendre plus compétitives les entreprises ne sont pas proportionnelles à l'enjeu. Cette méconnaissance a des retombées sur la qualité des programmes de mise à niveau, des plans d'ajustement et sur les bases de négociation avec les économies partenaires.

La promotion et le redéploiement industriel nécessite donc une nouvelle approche basée sur le soutien et la stimulation de l'entreprenariat, l'instauration des relations efficaces entre l'Etat et les entreprises, la faisabilité politique des programmes proposés, l'élimination des entraves et des obstacles, la mise en place des mécanismes de contrôle efficaces et l'évaluation des responsabilités.

Même si la mise en œuvre des différentes politiques industrielles menées peut être justifiée, il convient de souligner que les approches antérieures, visant à promouvoir l'industrialisation algérienne, n'ont pas atteint l'objectif de la transformation économique. Cette dernière n'a pas pu être réalisée malgré les politiques industrielles adoptées pendant la phase d'industrialisation et les différentes réformes axées sur les mécanismes de marché et les conditions d'investissement, d'où la nécessité d'adopter une nouvelle approche de la politique industrielle.

L'expérience des pays émergents témoignent du rôle important que les pouvoirs publics doivent jouer afin de favoriser la transformation structurelle. Mais ces pays ont eu recours à la politique industrielle afin de réorienter les ressources et la production vers les activités liées à la promotion de l'industrialisation.

L'histoire des données économétriques montre que, dans n'importe quel pays, les perspectives de croissances élevée et soutenue dépendent largement du degré de transformation structurelle de l'économie (Rodrick, 2007). Aucun pays n'a connu une croissance soutenue sans passer par un processus de transformation structurelle caractérisé par la réorientation de la production et des exportations vers les produits à forte productivité au détriment des produits à faible productivité. Cette transformation structurelle doit s'accompagner d'un processus complémentaire de croissance de la productivité agricole. Pour y parvenir, l'Etat doit conjuguer la politique d'intervention et la politique consistant à « laisser faire » les mécanismes du marché. Dans ce nouvel environnement caractérisé par la modification des règles commerciales internationales, l'influence croissante des puissances industrielles des pays émergents et l'internationalisation de la production industrielle, l'Algérie doit mettre en place des politiques adaptées visant à :

- **Encourager l'industrie manufacturière** : La promotion de l'industrie manufacturière passe par des groupements industriels, dans un cadre de partenariat, dans le secteur manufacturier. Ces groupements peuvent contribuer à stimuler la productivité des petites et moyennes entreprises, faciliter l'accès au marché et aux technologiques et réduire les coûts géographiques et informationnels des entreprises. Ils peuvent aussi porter sur une large gamme de domaines, allant des activités fondées sur les ressources naturelles aux secteurs à haute valeur ajoutée. Les activités manufacturières peuvent offrir de grandes possibilités de parvenir à une croissance soutenue, créer les emplois marchands et réduire ainsi le chômage. L'intervention volontariste des pouvoirs publics, dans le cadre des différents dispositifs d'aide à l'emploi, doit s'orienter vers le secteur manufacturier afin de promouvoir son développement.

- **Promouvoir l'innovation scientifique et technologique** : Pour acquérir un avantage compétitif sur les marchés d'exportation, l'accumulation de connaissances et de capacités technologiques joue un rôle déterminant dans la transformation structurelle. Les pouvoirs publics devraient soutenir la technologie et l'innovation en stimulant la production intérieure de connaissance technologique par des mesures d'incitation aux entreprises

innovantes et faciliter l'accès aux technologies existantes par le biais des investissements directs étrangers.

- **Encourager l'entreprenariat et le partenariat** : L'Algérie doit promouvoir l'entreprenariat en créant un environnement économique qui favorise l'investissement intérieur et étranger. D'où la nécessité d'assurer la stabilité politique et sécuritaire, renforcer les infrastructures et améliorer l'accès des entreprises aux financements. Il est difficile au gouvernement de mettre en œuvre leurs programmes et politiques de développement industriel lorsque les institutions publiques ne sont pas réformées.

- **Créer les liens dans les secteurs** : Les pouvoirs publics devraient donner la priorité à la création et au renforcement des liens entre différents secteurs de l'économie afin de veiller à ce que la promotion du développement industriel entraîne des retombées positives dans différents secteurs économiques comme c'est le cas de l'industrie alimentaire ou l'industrie du bois avec le secteur agricole.

- **Adopter les politiques monétaires et budgétaires appropriées** : L'efficacité de la politique et des programmes industriels dépend de la mesure dans laquelle les politiques monétaires et budgétaires sont compatibles avec l'objectif du développement industriel.

- **Moderniser les systèmes bancaires et financiers** : Les banques devraient accroître le financement des PME et faire des progrès en termes de gestion des risques. Le système bancaire doit introduire de nouveaux produits financiers pour mieux développer les marchés du crédit. Les fonctions bancaires devraient être modernisées et informatisées. Toutefois, cela devrait se faire dans un cadre stratégique. Quant au secteur financier, les pouvoirs publics pourraient limiter les restrictions sur les flux financiers. Dans les pays asiatiques, l'assouplissement de ces restrictions a contribué à l'entrée de capitaux dans leurs économies, leur permettant ainsi de nouvelles opportunités d'investissement. Une réforme financière est donc nécessaire, elle permet à long terme :
  - ✓ Une meilleure affectation des fonds vers les projets productifs qui soutiendraient la croissance.
  - ✓ Un meilleur accès au financement, essentiel pour le développement de la PME.
  - ✓ Une réforme du cadre réglementaire qui encouragerait et inciterait les IDE dans les projets de partenariat à long terme et contribuerait à la création d'une croissance dynamique.

- **Promouvoir l'intégration régionale** : l'Algérie représente un très faible volume en matière de commerce régional et continental. Le continent africain représente 1% du commerce algérien total, ce qui est largement inférieur au potentiel d'exportation. L'Algérie pourrait tisser des relations commerciales avec les pays du Maghreb où la logistique du transport est plus simple et les accords commerciaux préférentiels peuvent être mis en place. Les études de marché ont montré que les produits manufacturés algériens

présentent un rapport qualité/prix attractif et pourrait être compétitif sur le marché maghrébin et africain (Rapport ONUDI, 2011). L'intégration régionale peut contribuer à la création de marchés régionaux qui pourraient constituer des moteurs du développement industriel régional et/ou continental. En 2009, les articles manufacturés représentaient 40% des exportations intra-africaines alors que leur part, dans les exportations africaines vers le reste du monde, s'établissait à 18% (Rapport ONUDI,2011) par conséquent, ce marché peut devenir une source importante de demande qui pourrait permettre à l'Algérie d'amorcer et de promouvoir le développement du secteur manufacturier.

• **Assouplir la réglementation liées aux IDE** : L'Algérie doit tirer profit du savoir faire étranger et des investissements directs étrangers (IDE), si elle souhaite développer des produits à forte valeur ajoutée. Mais pour cela, elle doit être moins restrictive vis-à-vis des investisseurs étrangers. La clause selon laquelle 51% du capital doit être détenu par les résidents algériens dans les projets d'investissement apparait, néanmoins, comme une contrainte et l'introduction des contraintes administratives a rarement soutenu la croissance économique. L'accord d'association doit se traduire par la stimulation de projets d'investissement pour développer la croissance et l'emploi.

• **Réévaluer l'approche économique** : Si on veut améliorer la compétitivité des entreprises et réaliser l'objectif assigné par les pouvoirs publics, à savoir un taux de croissance de 10% à 15% dans le secteur de l'industrie et 8% à 10% dans l'économie non liée au pétrole, la réévaluation de l'approche économique est nécessaire. La nouvelle approche doit se baser sur les partenariats innovants avec des participants étrangers qui aideront l'Algérie à passer d'un régime d'accumulation de capital à un modèle dynamique fondé sur le capital humain et le savoir. C'est, certainement, cette voie qui pourrait lui permettre de se familiariser avec les technologies qui permettraient progressivement la production locale à forte valeur ajoutée et à long terme, la pénétration des marchés d'exportation et l'intégration de la chaîne de valeur internationale.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

En termes de mise à niveau et de compétitivité, l'Algérie est actuellement loin derrière les pays voisins qui ont su adopter et mettre en œuvre des politiques ambitieuses plus propices aux investissements à long terme. L'expérience de la Tunisie a le plus réussi dans la mesure où l'économie tunisienne s'est engagée depuis 1986 dans une stratégie de développement axée sur la libération et l'ouverture progressive de son marché. L'Etat tunisien a décidé d'accompagner le processus de l'ouverture de son marché, faisant de la mise à niveau un objectif prioritaire de sa politique économique. Le programme tunisien a défini une stratégie de mise à niveau à partir de l'évaluation des besoins industriels, technologiques et commerciaux afin de renforcer l'amélioration de la compétitivité. En parallèle, des restructurations financières sont engagées et des réformes, dans l'environnement économique, financier et procédurier, sont entreprises. C'est ainsi que la Tunisie est parvenue à développer une prise de conscience de l'impératif de compétitivité face à un processus de démantèlement tarifaire irréversible et lancer une dynamique positive d'adaptation de l'appareil productif et d'évolution des modes de gestion.

C'est aussi le cas des pays asiatiques, comme l'Indonésie et la Corée du sud qui sont arrivées à placer leurs entreprises avec succès sur des créneaux spécialisés avec des produits de qualité élevée et une innovation croissante. Ces pays, à l'instar de l'Algérie, ont été soumis aux mécanismes d'ajustements macroéconomiques qui leurs ont été imposés par les instances financières internationales, mais l'efficacité de leurs politiques économiques leur a permis d'atteindre, au cours de cette dernière décennie, un niveau de développement qui les a propulsés dans la chaîne de valeur internationale.
Toutes ces nations ont compris qu'une faible compétitivité d'un pays, d'une part, n'incitera pas les entreprises étrangères à y venir placer leurs centres de production ou de recherche et d'autre part, fragilise les entreprises nationales en leur faisant perdre des parts de marché. La compétitivité des entreprises est donc tributaire des politiques publiques qui doivent faciliter l'établissement des liens et aider les entreprises à mettre en œuvre des mesures stratégiques pour s'inscrire dans les chaînes de valeur régionales et mondiales.

En Algérie, la politique de mise à niveau, malgré la multitude de programmes et d'instances intervenus dans ce processus, n'a pas débouché sur le développement des industries créatrices de haute valeur ajoutée. Si les pouvoirs publics sont déterminés à relever le défi de l'augmentation du produit intérieur brut de l'industrie hors hydrocarbures, qui ne dépasse pas 5% aujourd'hui, il est impératif de mettre en œuvre des politiques visant le renforcement des compétences, des capacités technologiques et la coopération entre entreprises à l'échelle locale, régionale et mondiale, à chaque étape de la chaîne de valeur. La vision d'entreprise doit se baser sur une stratégie de développement des activités industrielles, intégrée dans la chaîne de valeur.
L'amélioration de la compétitivité des entreprises passe par des mesures visant à lutter contre les lenteurs bureaucratiques, à reformer le financement de l'économie, le système

bancaire et à étendre les mécanismes de soutien fiscal à la recherche et développement et à l'innovation.

La compétitivité de l'entreprise est liée aussi au marché du travail qui doit être reformé. Un dialogue social entre le patronat, les syndicats et l'Etat devrait permettre d'arriver à un consensus qui délimitera un cadre juridique plus souple permettant aux entreprises de s'adapter aux aléas économiques du nouvel environnement, tout en préservant ses intérêts et ceux des salariés. La compétitivité des entreprises est aussi liée à celle de l'économie nationale et son intégration. Le climat des affaires en Algérie n'est pas attrayant, ni avantageux, ni propice aux investissements étrangers, surtout après la promulgation de la loi 51/ 49% qui a eu un impact négatif sur l'attractivité des investissements directs étrangers. Si l'Etat veut améliorer la compétitivité et la performance des entreprises, il doit renforcer les liens économiques avec les partenaires étrangers en leur offrant un environnement souple et incitatif, avec de bonne infrastructures, une main d'œuvre qualifiée et productive et un cadre juridique et réglementaire débureaucratisé.

Il est évident que de simples actions de mise à niveau ne peuvent, à elles seules, améliorer la compétitivité de l'entreprise. Une stratégie globale doit être mise en œuvre afin d'améliorer la croissance des entreprises, consolider l'attractivité de l'Algérie et profiter au mieux des accords d'association avec l'Union Européenne et la zone arabe de libre échange. Au jour d'aujourd'hui, les accords de l'Algérie avec ces différents ensembles régionaux, a fragilisé davantage les entreprises algériennes, déjà soumises aux rudes épreuves de la bureaucratie, de l'instabilité juridique et de la concurrence des produits étrangers. Elles subissent un phénomène de mortalité sans précédent, prés de 50.000 entreprises de production auraient fait faillite entre 2010 et 2011, selon l'agence de promotion de la PME. Ce laminage du tissu industriel est le résultat du démantèlement tarifaire accéléré qui a encouragé les importations de marchandises étrangères estimées, en 2011, à environ 45 milliards de dollars U.S.

Dans le cadre des accords avec les organismes internationaux, les négociations doivent être axées sur les questions commerciales, la croissance, le transfert technologique et la diffusion de nouvelles technologies. Les besoins et les intérêts des entreprises doivent être au mieux pris en compte dans tout engagement des pouvoirs publics. L'Algérie doit trouver les moyens les plus efficaces afin de préserver les entreprises et leurs intérêts, tirer parti de la tendance à la mondialisation et veiller à ce que cette ouverture économique soit bénéfique aux entreprises algériennes. Les dispositifs d'aide mis en œuvre doivent être adaptés à l'évolution des besoins des entreprises afin de leur permettre d'adapter des stratégies offensives, leur permettant de résister à la concurrence, au lieu de subir passivement les effets de ce processus d'ouverture du marché et du démantèlement tarifaire.

Les pouvoirs publics, en plus des programmes d'incitation visant à encourager les entreprises à devenir plus efficaces et plus compétitives, doivent mettre l'accent sur

leur accès aux sources de connaissance et de savoir faire. Il est nécessaire de mener une réflexion sur les moyens à mettre en place pour améliorer la capacité des entreprises à innover, à adapter et à diffuser les technologies nouvelles, et d'une manière générale, à devenir plus efficaces, plus innovantes et plus compétitives.

En résumé, les pouvoirs publics doivent mettre en œuvre, dans le cadre des différents programmes, des « pratiques exemplaires », c'est-à-dire des méthodes qui permettent l'amélioration des résultats et assurer le suivi de ces pratiques afin de mesurer leur efficacité. Certes, différents dispositifs de soutien, précieux et coûteux, ont été mis en place, mais malheureusement, ils ont fonctionné d'une manière, incohérente, cloisonnée et dispersée. Le dispositif de mise à niveau, pour qu'il soit efficace, doit s'inscrire dans une démarche stratégique nationale basée sur une stratégie émergente par, d'une part, les investisseurs nationaux motivés qui ont une vision à long terme et d'autre part, les pouvoirs publics soucieux de la construction d'un secteur industriel hors hydrocarbure efficace et compétitif. Les préalables pour la réussite de cette stratégie sont les partenariats public/privé, la stimulation des investissements étrangers, la création d'une base technologique endogène à partir des transferts des technologies, l'innovation et la recherche qui permettraient d'améliorer la compétitivité, de libérer les capacités de manœuvre et d'impliquer les entreprises de manière dynamique et efficace dans la construction d'un projet économique visant l'intégration de l'Algérie dans la chaîne de valeur internationale.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ABELL DF. HAMMOND J.S. (1979), «Strategies Market Planning», prentice hall.
2. ACHNER F. (2001), « Les nouveaux principes de l'urbanisme, la fin des villes n'est pas à l'ordre du jour », Ed de l'AUBE.
3. ADDA J. (1996), « La Mondialisation de l'économie », 2 vol., La découverte, Repères, Paris.
4. AIT EL HADJ S. (1989), « L'entreprise face à la mutation technologique », Ed d'organisation, Paris.
5. AIT EL HADJ S. (2002), « Systèmes technologiques et innovation ». Ed l'Harmattan.
6. AMAR YAHIA H. (1998), « La mise à niveau de l'économie », Ed. El Maarifa,
7. ANDREFF W. (2007), « Economie de la transition, la transformation des économies planifiées en économies de marché », éditions Breal, Paris.
8. ANSOFF I. (1965), « Corporate Strategy», Mc Graw.
9. ANSOFF I. (1989), « Stratégie du développement de l'entreprise » Paris Ed d'organisation.
10. ATAMER T. CALORI R. (1989), « L'action stratégique » Ed d'organisation.
11. ATAMER T., CALORI R. (1993), « Diagnostic et décisions stratégiques », Dunod.
12. BCG. (1980), « Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité », Hommes et Techniques.
13. BCG. (1982), « Les systèmes concurrentiels, perspectives et stratégie », document Boston Consulting Group.
14. BEKENNICH O. (2006), « La coopération entre l'union européenne et l'Algérie : l'accord d'association », Ed OPU, Alger.
15. BENACHENHOU A. (1980), « L'expérience algérienne de planification et de développement 1962-1982 », Edition O.P.U, Alger.
16. BENISSAD H. (1993), « L'ajustement structurel –objectif et expérience » ALIM Edition.
17. BENISSAD H. (1994), «Algérie : Restructuration et réformes économiques 1979 –1993 », O.P.U.
18. BENMARZOUKA T et HAUDVILLE B. 2004 « Ouverture et compétitivité des pays en développement », Ed l'Harmattan, Paris.
19. BERGER S. (2003), « Notre première mondialisation », Ed Seuil.
20. BOUDJENAH Y. (2002), « Algérie, décomposition d'une industrie », Ed l'Harmattan.
21. BOUZIDI A. (1999), « Les années 90 de l'économie algérienne. Les limites des politiques conjoncturelles», Ed ENAG.
22. BRAHIMI A. (1992) « Stratégie de développement pour l'Algérie : défis et enjeux », Ed. Economica, Paris,
23. BRILMAN J. (1991), « Gagner la compétition mondiale », Paris, Ed d'organisation.
24. BRUHART F. (2009), « Les 7 points clés du diagnostic stratégique ». Ed d'organisation.

25. CADIOU C. (1990), «Redéploiement stratégique de l'entreprise », Ed d'organisation, Paris.

26. CAPUL J et GARNIER O. (2002) « Dictionnaire d'économie des sciences sociales ».

27. CHAN KIM W, MAUBORGNE R. (2008), « Stratégie océan bleu, comment créer de nouveaux espaces stratégiques », Pearson village Mondial.

28. CHANDLER A. (1989), « Stratégies et structures de l'entreprise », Paris, Ed d'organisation, Paris.

29. CHEVALIER J.M. (1998), « L'économie industrielle des stratégies d'entreprises », Ed Montchrestien.

30. COHEN D. (2004), « La mondialisation et ses ennemis », Grasset, Paris.

31. COLLINS, TOMOVEY N. (1992), « Les alliances stratégiques », Ed Inter-Editions, Paris.

32. DAHMANI A. (1999), « L'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes 1980-1997», Ed Casbah, Alger.

33. DAYAN A. (1993), « Marketing industriel : Le marketing appliqué aux lieux et services industriels et professionnels », Ed Vuibert, Paris.

34. DEBOISSIEN C. (2000), « Les mutations de l'économie mondiale », Ed Dunod.

35. DENIS H. (1990), « Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, design organisationnel, culture et technologie », Economica, Paris.

36. DEPALLENS G et JOBARD J.P. (1990), « Gestion financière de l'entreprise », Ed Cirey, Paris.

37. DESTRAUMAUX A. (1993), « Stratégie », Ed Dalloz, Paris.

38. DRUCKER P. (1969), « La grande mutation », Trad.de « The age of discontinuity », Ed d'organisation.

39. DUHAMEL H. (1995), « Stratégie et direction de l'entreprise », Ed Clet, Paris.

40. DURRAUSSET M. (2005), « La mondialisation de l'économie », Ed Eelipses, Paris.

41. DUSSAUGE P. (1993), CARRETTE B, « Stratégie d'entreprise, études de cas, Ed inter éditions.

42. DUSSAUGE P. (1994), « Technologie et stratégie d'entreprise », Ed science, Paris.

43. FAUGERE J-P. CAIRE.G, BELLON B, CHAVANCE B, VOISIN C, (1997) « Convergence et diversité à l'heure de la mondialisation », Ed Economica, Paris.

44. FONTANEL J. (2005), « La globalisation en analyse - Géo économie et stratégie des acteurs », L'Harmattan.

45. FRERY F. (2000), « Stratégie », Publi-Union.

46. GARIBALDI G. (2001), « L'analyse stratégique », Editions d'organisation.

47. GARIBALDI G. (1996), « Stratégie concurrentielle, choisir et gagner ».Ed d'Organisation.

48. GELNIER O. (1982), « Stratégie externe et interne de l'entreprise compétitive », Harvard, l'expansion.

49. GRANDGUILLOT B. et F. (2007), « Analyse financière », Ed Gualino , Paris.

50. GUENDOUZI B. (1997), « Les relations économiques internationales », Ed El Maarifa, Alger.

51. GUILHON B. (1993), « Les dimensions actuelles du phénomène technologique », l'Harmattan.

52. HADJSEYD M. (1996), « L'industrie algérienne : crise et tentative d'ajustement », Ed L'Harmattan.

53. HAFSI T. (1990), « Gérer l'entreprise publique », O.P.U. Alger.

54. HAMADOUCHE A. (1997), « Méthodes et outils d'analyse stratégiques », Ed Chihab, Alger.

55. HENNER F.H. (2001), « Convergence et divergence entre membres d'une intégration économique », ATM, Aix en Provence.

56. HENNER F.H. (1997) « Commerce international », Ed, Montchrestien, Paris.

57. JACOT J-H. (1992), « Travail, compétitivité, performance », Economica, Paris.

58. JOFFRE P. (1994), « Comprendre la mondialisation », Economica, Paris.

59. JOFFRE P. KOEING G. (1985), « Stratégie d'entreprise, automanuel », Economica, Paris.

60. KALIKA M. (1988), « Structure d'entreprises : réalités, déterminants et performances », Ed Economica, Paris.

61. KELADA J. (1974), « La gestion et la prise de décision », Ed Aquila- Montréal.

62. KOEING G. (1993), « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques», Connaître et pratiquer la gestion, Ed, Nathan.

63. KOENIG G. (1996), « Management stratégique, paradoxes, contradictions et apprentissages », Ed Nathan.

64. KRUGMAN P. (1999), « La mondialisation n'est pas coupable : vertus et limites du libre échange », Casbah Edition.

65. LAMIRI A. (1993), « Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché », Ed Prestcom, Alger.

66. LAMIRI A. (1994), « Théorie économique et crises contemporaines », OPU, Alger.

67. LAMIRI A. (1999), « Crise de l'économie algérienne », Ed les presses d'Alger.

68. LEVET J.L. (2001), « Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action », Ed Economica.

69. LITTLE A.D. (1981), « Stratégie et technologie », Europeen Management Forum de Davos.

70. LITTLE A.D. (1979), « A management Systems for the 1980's, San Francisco ».

71. MAKINSEY Mc. (1972), « Planning a chemical compagny's prospects», Royal Dutch Shell.

72. MARCHESNAY M. (1986), « La stratégie du dialogue : la décision industrielle », Chotard Editions, Paris. …

73. MARCHESNAY M. (1993), « Management stratégique», Ed Eyrolles.

74. MARTINET A.C. (1990), « Diagnostic stratégique », Ed Vuibert, Paris.

75. MARTINET A.C. (1984), « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », I.A.E, Economica.

76. MARTINET A.C, (1983), « Stratégie », Ed Vuibert, Paris.

77. MEBTOUL A. (2002), « L'Algérie face au défit de la mondialisation », OPU, Alger.

78. MICHEL ALBERT. (1991), « Capitalisme contre capitalisme », Ed du Seuil.

79. MINTZBERG H. (1982), « Structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation.

80. MORVAN Y. (1985), « Fondements d'économie industrielle », Ed Economica, Paris.

81. MOUHOUBI S. (1998), « L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques », OPU, Alger.

82. OHMAE KENICHI. (1985), « Trade Power: The coming shape of the global competition », New York, the free presse.

83. OHMAE KENICHI. (1991), « Le génie du stratège », Dunod, Paris.

84. PENE D. (1990), « Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise. T1. Diagnostic financier et stratégique ». Collection, gestion, Paris.

85. PERROUX F. (1963), « Problèmes de l'Algérie indépendante », PUF, Paris.

86. PORTER M. (1980), « Choix stratégiques et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Ed Economica, Paris.

87. PORTER M. (1982), « Choix stratégiques et concurrence », Ed Economica, Paris.

88. PORTER M. (1986), « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », DUNOD, Paris.

89. PORTER M. (1990), «Enquête sur la concurrence des nations », Harvard.

90. RAINELLI M. (1999), « Les stratégies des entreprises face à la mondialisation », Ed Management.

91. REICH R. (1993), « The Work Of Nation, TRAD.fse.sous le titre de l'Economie mondialisée, Dunod, Paris.

92. ROBERT S. KAPLAN D. NORTON P. (2008), «The execution prenium linking strategy to operations for competitive advantage» Harvard busness school Press.

93. ROCHET C.H. (1981), « Diversification et redéploiement de l'entreprise », Ed d'organisation, Paris.

94. SALAUN F. (1995), « Stratégies et nouvelle formes de concurrence », Inter-Edition, Paris.

95. STATEGOR. (2004), « Politique générale de l'entreprise », 4ème édition, Dunod.

96. STRATEGOR (Collectif H.C.E), (1993), « Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise», 2ème édition, Ed Inter-édition, Paris.

97. TARONDEAU J.C. (1993), « Stratégie industrielle », Ed Vuibert, Paris.

98. THIETART R.A. (1989), « La stratégie d'entreprise », 1989, 2ème édition, Mc Graw Hill, Paris.

99. THIETART R.A. XUERB J.M. (2005), « Stratégies, concepts, méthodes, mise en œuvre », Dunod.

100. VERNETTE E. (2008), « L'essentiel du marketing », Ed d'organisation.

REVUES ET ARTICLES

1. AMER YAHIA H. « Présentation de programme algérien de mise à niveau pour le développement de la compétitivité industrielle». Revue, gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, numéro spécial, mise à niveau des entreprises. N°16-17, Juillet-Octobre, 2001.

2. AMER YAHIA H. « Le projet d'accord d'association avec l'union européenne en vue de l'instauration d'une zone de libre échange ». Revue, gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, n°18-19, pp 26-29, Janvier-Avril 2002.

3. ASENDIS A . MAZIER J. « Compétitivité, avantage coûts et hors coûts et spécialisation » R.E.I, n° 55, pp 84-107, 1er Trimestre, 1991.

4. AZOULAY G. « L'ajustement structurel en Afrique », Article in « convergence et diversité » coordonné par J .P FAUGERE et al, Ed. Economica, pp 219-228,1997.

5. BEKKAR B. « De l'internationalisation des activités industrielles aux stratégies de globalisation : Quelles places aux PME ». Revue : Gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, n° 28, Juillet 2005.

6. BEN SASSI M. « Etude de la mise à niveau des PME en Algérie », projet UNIMED II, juillet, 2004.

7. BENACHENHOU A. « Bilan d'une réforme économique inachevée en méditerranée », Revue Cread, n° 46/47, respéctivement 4ème Trimestre et 1er Trimestre, 1998 et 1999.

8. BENAMAR B. « L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif », Revue française de gestion, Vol.36 - N°206 –pp16-29, Août-Septembre, 2010.

9. BENSIDOUN I.GAULIER.G. Unal-KESENCI. D. « The nature of Spezialisation Matters for Growth: an Empirical investigation », Document de travail du CEPII, n° 2001-13, 2001.

10. BERGER S. « Made in monde, les nouvelles frontières de l'économie mondiale », Seuil, 2006.

11. BISCHOP. « Comment exploiter les bienfaits de la concurrence » ; Finance et développement, n°2, pp39-42, juin ,1995.

12. BLANC G, DUSSAUGE.P, QUELIN.B. « Gérer et comprendre, stratégies concurrentielles et différentiation ».Revue problème économique, n° 2264, pp 1-7, Février, 1992.

13. CROCHET A. «La globalisation, stade ultime de la convergence» in «convergence et diversité» coordonné par J .P FAUGERE et al, Ed. Economica, pp 43-52, 1997.

14. DE DANDT J., « Politique industrielle et de la concurrence : quelles priorités, quelles combinaisons ? », Revue d'économie industrielle, n° 63, 1er Trimestre, 1993.

15. DE VET J.M. « globalisation et compétitivité locale et régionale », OCDE, STI, Revue, n°13, Décembre, 1993.

16. DENIS J.P. PERRET V et ROUZIES A. « Incertitudes et stratégies ». Revue française de gestion, n° 203, pp15-24, Avril, 2010.

17. DUSSAUGE P, « Les alliances stratégiques entre formes concurrentielles », in RFG n° 80, pp 5-16, Septembre, Octobre, 19 90.

18. GIULIANI E., PIETROBELLI C., ROBELLOTTI R. « Up grading in global value chains: Lessons from Latin America, clusters, word development, 2005.

19. HENNER F.H. (2004), « Libéralisation et compétitivité » in BENMARZOUKA.T. et HAUDVILLE.B. « Ouverture de compétitivité des pays en développement », Ed l'Harmattan.

20. JAQUEMIN A. « Stratégie d'entreprise et politique de la concurrence dans le marché unique Européen ». Revue problème économique n° 2284, pp 9-16, Juillet ,1992.

21. JENNY FREDERIC. « Concurrence : la nouvelle règle du jeu », numéro spécial n° 81, Novembre, Décembre 1990.

22. JOFFRE P. « Comprendre la mondialisation », in P.JOFFRE et Y.SIMON ; Encyclopédie De Gestion, vol 2, Ed, Economica, Paris, 1989.

23. JOHAN NORBERG, « Plaidoyer pour la mondialisation capitaliste », Plon, 2004.

24. JOLLY D. « Management stratégique, un panorama des concepts, des modèles et outils ». Revue problème économique n° 2286, pp 1-10, 1992.

25. HUMPHREY J. SCHMITZ H. « Governance in global value: chains », IDS. Institute of development studies, 2001.

26. KALIKA M et Al « Structuration des entreprises et perception de l'environnement », cahier de recherche n°44, 2000.

27. KOUDRI A, et HAICHOUR M.S. « Enquête sur les pratiques et les obstacles du management de la qualité dans l'entreprise », in les cahiers du CREAD, n°56, 2001.

28. LAMIRI A « Intelligence stratégique, où en sont nos entreprises ?». Revue, les sciences commerciales et de gestion, n°01, Janvier, 2003.

29. LALL S. « Promouvoir la compétitivité industrielle », OCDE, 1990.

30. MESSAOUDI A. « Contribution à la réflexion sur le transfert de technologie et le développement technologique en Algérie ». Cahier du CREAD n°3 3ème trimestre, pages 61-86, 1984.

31. OHMAE KENICHI. «The global logic of strategic alliances », Harvard business review, Mars-Avril, 1989.

32. PACHE G., « Stratégie d'adaptation de la P.M.E ». RFG n° 78, pp 52-60, Mars-Avril, 1990.

33. PATURAL R., « Analyse des manœuvres stratégiques. Les principales entreprises françaises ». Revue d'économie industrielle n° 58. p 106, 4ème trimestre, 1990.

34. PATURAL R., « Les grandes tendances de la restructuration, les entreprises françaises en 1990 ». Revue d'économie industrielle n° 58, 4ème trimestre, 1991.

35. REVERDY T. « Assumer les incertitudes dans un marché en transition ». Revue française de gestion, n°203, Avril, pp 101-117, 2010.

36. RODRIK D. « Has globalization gone too fare? California Management Review, vol 39, n°03, 1997.

37. ROUIBAH K. « Une vision stratégique : gérer les informations de l'environnement comme pour assurer la compétitivité durable de l'entreprise ». RIST vol.11, n°2, 2001.

38. SELLAL F. « L'industrie algérienne et la mondialisation ». Revue, gestion et entreprise INPED, Boumerdes, n°18/19, pp 3-12, Avril, 2002.

39. SU Z. POISSON R. « Les fondements de la gestion stratégique », VI conférence de L'AIMS à l'école des HEC de Montréal, 1997.

40. TAHALITE F. « Maghreb et Union Européenne : quelle convergence ?» in J .P FAUGERE et al « convergence et diversité », pp 208-218, Ed Economica, 1997.

41. TANAKA et VICHERY. « Introduction, points de vue sur la globalisation », OCDE, Revue N°13, Décembre, 1993.

42. TRINQUECOSTE J.F. « Information stratégie et identité. L'équilibre recherché passe t-il par la formation ? » Revue Direction et gestion n° 147-148, pp 73-84, Mai- Août, 1994.

43. VERNETTE I.E. « la segmentation par avantages recherchés, outil de stratégie marketing ».Revue française de gestion, Mars- Avril- Mai, 1989.

44. WACHEUX F. « L'apprentissage de la gestion stratégique, une approche constructive par la méthode des cas ». Revue direction et gestion, n° 149, Septembre- Octobre, 1994.

45. WEIHRICH H. « Strategic, development and SWOT analysis », Lang Range Planning, vol 15, pp, 64-66, april,1982.

MEMOIRES ET THESES

- BEKOUR Farida. (2012), « Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : Les stratégies de redéploiement ». Thèse de doctorat, S/D du Pr Y.FERFERA, Université de Tizi-Ouzou.
- CHAKIB Anouar Cherif. (1989), « Industrie et accumulation du capital en Algérie ». Thèse de doctorat, S/D du J.BELCEREK, école centrale de planification et de statistique, Varsovie.
- CHALLAL Hamid. (1986), « Analyse critique de la prise de décision stratégique dans l'entreprise publique algérienne ». Thèse de 3ème cycle, Université Paris Dauphine.
- DOUMANE Saïd. (1993), « Modernisation économique et pesanteur socioculturelle en Algérie ». Thèse d'Etat, LILLE.
- DRIR Mohamed. (1987), « Les modalités du processus de prise de décision dans les entreprises publiques algériennes ». Thèse de 3ème cycle, S/D du Pr D SOULIE, Université Paris Dauphine.
- GUENDOUZI Brahim. (2004), « Les politiques de gestion du service de dette extérieure dans les pays du Maghreb (Maroc, Tunisie, Algérie). Analyse comparative », Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Tizi-Ouzou.

- LEGHIMA Amina. (2008), « Logique de comportement des firmes et choix de localisation des investissements dans l'industrie automobile. Peut-il y avoir une place pour l'Algérie ? » Thèse de doctorat d'Etat, S/D du Pr Y FERFERA, Université de Tizi-Ouzou.
- MATMAR Dalila. (2008), « La veille technologie adaptée aux entreprises algériennes ». Thèse de doctorat, S/D du Pr S OUKIL, Université de Tizi-Ouzou.
- MELBOUCI Leila. (2007), « Création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement publique, juridique et économique ». Thèse de doctorat, S/D du Pr Y FERFERA, Université de Tizi-Ouzou.
- OUKACI-LACEB Dahbia. (2002), « La stratégie de l'entreprise publique en transition vers l'économie de marché ». Thèse de Magister, S/D Pr A KOUDRI, Université de Tizi-Ouzou.
- SEKHI ARAB. (1987), «Transfert des technologies vers les secteurs public et privé algériens: Analyse et comparaison ». Thèse de doctorat, S/D du Pr D SOULIE, Université Paris Dauphine.

COMMUNICATIONS

- BEMOKADEM M. « L'adaptation des entreprises algérienne à la mondialisation », colloque international : « la mise à niveau dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'UE et l'OMC », université d'Oran, les 26 et 27 mai, 2007.
- BENACHENOU M. « Changement économique et développements des ressources humaines: La GRH au Maghreb à l'heure de la mondialisation : analyses et prospectives », Colloque international : « La mise à niveau des entreprises dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'union européenne et l'OMC » université d'Oran, les 26 et 27 Mai, 2007.
- BRAHIM Med. R. « Quel est le sens de la problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie? », Colloque international : « La mise à niveau des entreprises dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'union européenne et l'OMC », université d'Oran, les 26 et 27 mai, 2007.
- CHENOUF S. « Mise à niveau et intégration régionale au Maghreb », colloque international : « La mise à niveau dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'union européenne et l'OMC », université d'Oran, les 26 et 27 mai, 2007.
- DELESSE E. « L'intelligence économique, une nécessaire appropriation par les acteurs économiques » 3ème journée humaniste et gestion, Bordeaux, 13 avril, 2006.
- FERGUENE A. « Coopération régionale et ouverture internationale : l'Algérie dans le partenariat Euro-méditerranéen », in « Le partenariat euro-méditerranéen, construction régionale ou dilution dans la mondialisation ? », colloque international : « Economie Méditerranéenne, Monde Arabe », université Galatasaray, Istanbul, Turquie, 26 et 27 mai, 2006.
- KADAR A.J. « Mise à niveau des entreprises algériennes : Etat général des lieux, perspectives et cas concret d'entreprise », Colloque international, « La mise à niveau des entreprises dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'union européenne et l'OMC », université d'Oran, les 26 et 27 mai, 2007.
- LABARONNE D. « Performances des firmes algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes », Colloque international : « La mise à niveau des entreprises dans la

perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'union européenne et l'OMC », université d'Oran, les 26 et 27 mai, 2007.

- MENOUAR M. « Les aspects juridiques de la mise à niveau des entreprises : La normalisation ». Colloque international : « La mise à niveau des entreprises dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'union européenne et l'OMC », université d'Oran, les 26 et 27 mai, 2007.
- POIROT J. « L'Algérie et la politique européenne de voisinage ». Colloque international : L'économie algérienne dans la mondialisation : atouts et contraintes », université de Tizi-Ouzou, 25-26 Octobre, 2009.

AUTRES DOCUMENTS

- Accord d'association ALGERIE-UE. Annexes et protocoles. Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat.
- Actes des assises nationales de la PME, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, Janvier 2004.
- Améliorer la compétitivité des PME des économies en transition et des pays en développement dans l'économie mondiale et leurs partenaires avec les PME de pays de l'OCDE. Conférence des Ministres des PME et de l'industrie, Bologne. 14-15 juin, 2000.
- Bulletins d'information économique n°10-2006, n°11-2007, n°14-2008, n°16-2009, n°17 1er semestre 2010.
- Compétitivité. Rapport DEBONNEUIL M. et FONTAGNE.L. conseil d'analyse économique, la documentation française, Paris, 2003.
- Conférence nationale sur le développement, Publication COREP / ANEP, Alger, 1989.
- Dispositif de mise à niveau : Nécessité d'une nouvelle stratégie de formation. Espaces PME, revue périodique du ministère de la PME /PMI N° 02. 2003.
- Documents des filiales : Bilans, TCR, diagnostics 2004 et 2007, Rapports de gestion 2007 2008 2009, 2010, 2011,2012 et Plans de mise à niveau.
- La mondialisation des PME, OCDE ,1997.
- La stratégie et les politiques de relance et de développement industriels. Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.
- PME d'Algérie : Entretien de M. Olivier DE VELP. Directeur de l'Euro-développement, n°35 du 15 Janvier au 15 Février, pp 20-23, 2006.
- Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, ONUDI, 2006.
- Projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise Algérienne. Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement. Octobre 2008.

- Projet du programme national de la mise à niveau des PME, Ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, 2005.
- Rapport de l'OCDE sur le développement économique en Afrique. 11 Juillet ,2011.
- Rapport du CNES, 1997.
- Rapport du FEMISE sur le partenariat euro-méditerranéen : Le partenariat euro-méditerranéen à la croisée des chemins, novembre, 2010.
- Séminaires nationaux sur la stratégie de l'entreprise dans le contexte de la mondialisation, avec la collaboration du Docteur ZHAN SU, Alger, 13 et 14 Juillet, 2002.
- Statistiques du FGAR et de la CGCI.
- Statistiques de l'ONS

TEXTES REGLEMENTAIRES

- Cahier n°1 : Rapport sur l'autonomie des entreprises, système de planification, statut général du travailleur.
- Cahier n°4 : Institutions Financières, Fonds de participation, ingénierie financière.
- Cahier n°5 : Formation des prix, Budget Devises.
- Les cahiers de la réforme : Collection ENAG, Alger, 1989.
- Convention de financement spécifique entre la communauté européenne et la république algérienne. Convention n°DZA/B7-4100/IB/98/07/09.
- Décret exécutif n°09-152 du 2 mai 2009 fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destiné à la réalisation des projet d'investissements.
- Décret exécutif n°09-71 du 7 Février 2009 fixant les modalités de mise en place de la banque de données des PME.
- Guide d'investissement en Algérie. ISEN : 978-9947- 807-13-12
- La Loi n 86-12. Régime des banques et des crédits.
- La loi n° 88-01. Autonomie de l'entreprise
- La loi n° 90-10 du 14-.4-90 portant monnaie et crédits
- Loi n°01-18 du 12/12/2001. Orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise.
- Manuel des procédures du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle.
- Recueil de textes sur la reforme de l'EPE. Publication COREP / ANEP, Alger, 1989.
- Recueil des principaux textes législatifs édités en 2009- tous secteurs confondus. Ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement, Février 2010.

SITES INTERNET

http//www.cnes.dz. Conseil national économique et social.

http//www.ons.dz.Office national des statistiques.

http//www.pmepmi-dz.com.Ministère de la PME/PMI et de l'Artisanat.

http//www.mdipi.gov.dz.Ministère de l'industrie.

http//www.algex.dz.Agence algérienne de promotion des exportations.

http//www.cnrc.org.dz.Chambre nationale des registres de commerce.

http//www.mta.gov.dz. Ministère du tourisme et de l'artisanat.

http//www.cnis.gov.dz.Centre national de l'informatique et des statistiques.

http//www.mincommerce.gov.dz. Ministère du commerce.

http//www.mipi.dz. Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.

PRESSES

ELWATAN
ELWATAN ECONOMIE

LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHES

LISTE DES TABLEAUX

• Tableau n°01	Les actions stratégiques……..	50
• Tableau n°02	Avantages recherchés et choix stratégiques……	54
• Tableau n°03	Recommandations stratégiques par case selon ADL……..….	61
• Tableau n°04	Les recherches empiriques antérieures ……..……	80
• Tableau n°05	Evolution du taux d'investissement……	107
• Tableau n°06	La structure de croissance du PIB…….……..	107
• Tableau n°07	Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie sidérurgique-	
•	métallurgique……..	127
• Tableau n°08	Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie de la transformation des métaux non ferreux……..	128
• Tableau n°09	Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie pétrochimique….	128
• Tableau n°10	Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie des engrais …….	129
• Tableau n°11	Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie du ciment……	130
• Tableau n°12	Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie mécanique……..	130
• Tableau n°13	Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie du textile…….	132
• Tableau n°14	Principaux produits alimentaires importés par l'Algérie 2008 – 2009……	134
• Tableau n°15	Faiblesses/Forces, Menaces/Opportunités de l'industrie de l'agroalimentaire……..….	137
• Tableau n°16	Répartition des dossiers de garantie par secteur d'activité par le FGAR …	163
• Tableau n°17	Bilan de fonds de garantie des crédits- PME (FGAR) au 31/12/2009….....	164
• Tableau n°18	Nombre de garanties par secteur d'activité…….	166
• Tableau n°19	Montant des crédits garantis par secteur d'activité par la CGCI ……	167
• Tableau n°20	Bilan de la phase diagnostic…….….....	169
• Tableau n°21	Plan de mise à niveau (PMN)……..……	169
• Tableau n°22	Le taux de réalisation global par rapport au montant éligible …….....	170
• Tableau n°23	Etat de satisfaction des besoins exprimés par 122 entreprises……..……..	178
• Tableau n°24	La matrice d'incitation des investissements matériels…….	183
• Tableau n°25	Plan global de programme de mise à niveau des entreprises et des institutions liées …….	202
• Tableau n°26	La structure sectorielle et l'effectif des entreprises à mettre à niveau….....	203
• Tableau n°27	Investissements éligibles projetés pour la période 2010/2014…….....	205
• Tableau n°28	Coût des actions d'appui direct……	206
• Tableau n°29	Financement de l'investissement du programme (2010/2014) …….	207
• Tableau n°30	Répartition des aides de l'Etat à l'investissement……	208
• Tableau n°31	Financement indicatif des actions d'assistance technique de formation spécifique et de restructuration financière …….……	208

• Tableau n°32	Financement de la mise à niveau des structures d'appui à l'entreprise……	209
• Tableau n°33	Dépenses du programme par grands chapitres……	210
• Tableau n°34	Contribution des secteurs au financement total du programme (Investissements et infrastructures)……	210
• Tableau n°35	Contribution des secteurs au financement total du programme (investissements)……..	211
• Tableau n°36	Répartition de l'aide de l'Etat à l'investissement matériel et immatériel..	211
• Tableau n°37	Plan global de programme de mise à niveau des entreprises et des institutions liées (Scénario alternatif) ……..…...	212
• Tableau n°38	Evolution des importations par groupe de produits…….	229
• Tableau n°39	Evolution en valeur des importations de l'Algérie en provenance de l'UE	230
• Tableau n°40	Evolution en volume des importations en provenance de l'UE……..	231
• Tableau n°41	La structure des importations en provenance de l'UE ……	232
• Tableau n°42	Importations algériennes de produits industriels bénéficiant de l'avantage préférentiel en provenance de l'UE…….	233
• Tableau n°43	Calcul du taux d'accroissement de la valeur et de la quantité physique de l'année 2009 par rapport à l'année 2005 …….	233
• Tableau n°44	Importations en provenance de l'UE des produits agricoles bénéficiant d'avantages préférentiels …….	235
• Tableau n°45	Principaux produits hors hydrocarbures exportés……	236
• Tableau n°46	Les principaux produits exportés…….	237
• Tableau n°47	Domaines d'activités et capacités du groupe……...	245
• Tableau n°48	L'intensité concurrentielle sur le marché du meuble……..….	251
• Tableau n°49	Importation des meubles en dollars US……..	252
• Tableau n°50	Le schéma directeur d'aménagement touristique 2000/2025……..	253
• Tableau n°51	Evolution des effectifs ……	254
• Tableau n°52	Structure de l'emploi au 31/12/2011……...	255
• Tableau n°53	Pyramide des âges au 31/12/2011……..…….	255
• Tableau n°54	Structure des effectifs par qualification au 31/12/2011……..…….	255
• Tableau n°55	Evolution de la performance du potentiel humain ……..	256
• Tableau n°56	Evolution générale du niveau d'activité en Kda……..	259
• Tableau n°57	Part des ventes des produits en % dans le CA, 2009/2011……..	259
• Tableau n°58	Evolution des ventes physiques en % sur la période 2009/2011…….	260
• Tableau n°59	Evolution des stocks par rapport au CA en Kda……..	260
• Tableau n°60	La part des principaux clients dans le CA en %.....	261
• Tableau n°61	La pénétration du marché en termes de soumissions……...	261
• Tableau n°62	Les bilans consolidés 2009/2011 avec les ratios de structure en Kda…….	262
• Tableau n°63	Calcul du fonds de roulement (FR)…….	265
• Tableau n°64	Calcul du besoin en fonds de roulement (BFR)……...	266

• Tableau n°65	Calcul de la trésorerie nette (TN)…….	266
• Tableau n°66	Calcul des ratios de liquidités …….	267
• Tableau n°67	Evolution de la valeur ajoutée en Kda…….	268
• Tableau n°68	La rémunération des facteurs de production par la VA sur 2009/2011…..	269
• Tableau n°69	Evolution du taux de productivité sur la période 2009/2011……...	269
• Tableau n°70	Evolution de l'EBE sur la période 2009/2011……	270
• Tableau n°71	Calcul de la fonction scoring……..……	271
• Tableau n°72	Synthèse des réalisations du plan de développement au 30/09/2013……..	273
• Tableau n°73	Point de situation sur les crédits de développement au 30/09/2013…..…	273
• Tableau n°74	Evolution de la structure des effectifs……..	274
• Tableau n°75	La structure de l'effectif par qualification au 31/12/2009……...	274
• Tableau n°76	La pyramide des âges au 31/12/2009…….……..	275
• Tableau n°77	Evolution de la masse salariale (Kda)……..	276
• Tableau n°78	Détail des heures d'absence pour l'exercice 2009……..	276
• Tableau n°79	Performance et productivité du potentiel humain……	277
• Tableau n°80	Evolution globale des ventes en Kda……...	280
• Tableau n°81	Evolution des stocks de matières et consommables en Kda……..	280
• Tableau n°82	Evolution et structure de la production physique sur la période 2010/2011	281
• Tableau n°83	Les principaux clients…….…….	281
• Tableau n°84	Actifs des bilans en Kda……...	283
• Tableau n°85	Passifs des bilans en Kda…….	283
• Tableau n°86	Résultats nets en Kda……..	283
• Tableau n°87	Le fonds de roulement (FR) en Kda sur la période 2009/2011…….	284
• Tableau n°88	Le besoin en FR (BFR) en Kda sur la période 2009/2011 ……..…..	285
• Tableau n°89	Trésorerie nette (TN) sur la période 2009/2011 ……	285
• Tableau n°90	CA sur la période 2009/2011……...…	286
• Tableau n°91	VA sur la période de 2009/2011…….……	286
• Tableau n°92	L'évolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE) - 2009/2011 ……	286
• Tableau n°93	Analyse par les ratios sur la période 2009/2010..……..……..…	287
• Tableau n°94	La fonction Scoring de Leader Meuble……..	288
• Tableau n°95	Financement des investissements…….	290
• Tableau n°96	Financement de l'exploitation……..	290
• Tableau n°97	Détermination de la maturité des produits……..	296
• Tableau n°98	Matrice Produits/Marchés et les vecteurs de croissance de la filière…….	297
• Tableau n°99	Les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de la filière ...	299
• Tableau n°100	Chaîne de valeur de Porter adaptée à la filière Bois/Ameublement……	302
• Tableau n°101	Les stratégies et les pistes d'actions……	305

LISTE DES SCHEMAS

• Schéma n°01	Les quatre niveaux de décisions ……..	28
• Schéma n°02	Analyse stratégique classique ……..…….	29
• Schéma n°03	Analyse concurrentielle ……..……..	30
• Schéma n°04	Les stratégies génériques de PORTER ……..……...	31
• Schéma n°05	Carrefour des stratégies génériques ……..	32
• Schéma n°06	Analyse des métiers par le BCG……..…..	34
• Schéma n°07	Environnement général et environnement concurrentiel……	35
• Schéma n°08	Les cinq forces concurrentielles…….....	36
• Schéma n°09	Rentabilité d'un secteur et barrières…….……..	37
• Schéma n°10	Maturité du secteur ……..…..…….	38
• Schéma n°11	Schéma descriptif de la filière Bois……..…….	39
• Schéma n°12	Etude de l'environnement…….……	42
• Schéma n°13	Analyse classique……..	43
• Schéma n°14	Analyse des mix marchés/produits…….	43
• Schéma n°15	Capacités d'une unité de l'entreprise par rapport à ses concurrents …….....	44
• Schéma n°16	La matrice TOWS…….…….....	45
• Schéma n°17	La nouvelle matrice TOWS……	46
• Schéma n°18	Approche des « 7S » de Mc Kinsey……...…	47
• Schéma n°19	Le positionnement stratégique……	49
• Schéma n°20	Schéma ABELL …….……..	53
• Schéma n°21	Schéma ABELL 4D …….……	54
• Schéma n°22	Segmentation stratégique des principaux concurrents……...…	55
• Schéma n°23	Matrice portefeuille du BCG (1980) ……...…	56
• Schéma n°24	Matrice A.D.L……..…….	58
• Schéma n°25	Les recommandations stratégiques selon les quatre zones de l'espace matriciel (Matrice ADL) ……..…….	60
• Schéma n°26	Matrice McKinsey (McKinsey, 1972)……..…….	62
• Schéma n°27	Les deux matrices A.D.L technologie……..….	64
• Schéma n°28	Chaîne de valeur de l'entreprise…….……..….	66
• Schéma n°29	Chaîne de valeur de l'entreprise et du client ……..…..……	67
• Schéma n°30	Typologie de joint-ventures internationales …….…	73
• Schéma n°31	Les objectifs du programme de mise à niveau…….…….	153
• Schéma n°32	Schéma du dispositif de mise à niveau……...……...…	157
• Schéma n°33	Diagnostic stratégique global……..……..….	159
• Schéma n°34	Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau …….....	159
• Schéma n°35	Organigramme du processus d'octroi de l'aide à la mise à niveau……...	161

• Schéma n°36	Schéma simplifié de la filière bois…….	244
• Schéma n°37	Le schéma organisationnel de l'entreprise ADECOR…….…….	257
• Schéma n°38	Le schéma organisationnel de l'entreprise LEADER MEUBLE……	277

LISTE DES GRAPHES

• Graphe n°01	Nombre de projets par secteurs d'activité……	165
• Graphe n°02	Répartition du nombre de garanties octroyées par secteur d'activité…..…..	167
• Graphe n°03	Répartition des montants des crédits garantis par secteur d'activité…..…….	168
• Graphe n°04	Structure projetée des entreprises à mettre à niveau dans le secteur industriel……..……..	204
• Graphe n°05	Degré d'avancement des PME dans le processus de mise à niveau sur 685 PME…….…….	220
• Graphe n°06	Répartition des PME par classe d'effectif sur 445 PME ……..…	221
• Graphe n°07	Répartition des PME par région sur 445 PME…….….	222
• Graphe n°08	Répartition de types d'actions par catégories ……...	222
• Graphe n°09	Répartition des types d'actions par catégories sur 445 PME pour 896 actions de mises à niveau ……..……	223
• Graphe n°10	Répartition des types d'actions par sous catégories sur 445 PME pour 896 actions de mise à niveau ……..……...	224
• Graphe n°11	Assistance technique, accompagnement d'organismes de garantie……..	224
• Graphe n°12	Facilitation de l'accès au financement-Nombre d'actions par année…..…..	225
• Graphe n°13	Résultats de la mise à niveau des PME et leur environnement …….....	226
• Graphe n°14	Résultats des services d'appui à la PME/PMI……..….	227
• Graphe n°15	Coûts des services d'appui à la PME/PMI……..…...	227
• Graphe n°16	Importations algériennes par zone géographique année 2009……...	229
• Graphe n°17	Evolution en valeur des importations de l'Algérie en provenance de l'UE...	230
• Graphe n°18	Evolution en volume des importations de l'Algérie en provenance de l'UE.	231
• Graphe n°19	Calcul du taux d'accroissement de la valeur et de la quantité physique de l'année 2009 par rapport à l'année 2005……..…..	234
• Graphe n°20	Importations en provenance de l'UE des produits agricoles bénéficiant d'avantages préférentiels……..…..	235
• Graphe n°21	Montants annoncés (en M€), nombre de projets d'IDE et de partenariat 2005-2009……..…	

ANNEXES

Annexe N°1 : Structure de financement du programme (2010/2014)

Actions	Fonds de MAN	Fonds spécial de bonification	Fonds de restructuration	Entreprise et/ou Banque	Plafond de l'aide
Diagnostic	80%	/			2,5 Millions
Diagnostic allégé, Diagnostic Fonctionnel	80%	/			1,0 Millions
Pré diagnostic	100%				0,5 Millions
Investissements					
Investissements immatériels	80%	/		20%	SP
Investissements matériels de productivité liés à la mise à niveau	10% à 15%	/		85% à 90%	SP
Investissements matériels à caractère prioritaire	15%	Bonification du taux d'intérêt de 3%		85%	SP
Investissements technologiques	40%	Bonification du taux d'intérêt de 3%		60%	15 Millions DA
Formation et assistance spécifiques					
Encadrement	80%	/		20%	2ans* (2 cadres* 0,5/an)
Accompagnement (TIC, Exportation, Innovations, expertise financière, certification°	83%	/		17%	120 H/j
Formation spécifique	80%	/		20%	SP
Informations	100%				
Restructuration financière					
Restructuration financière des entreprises			Cas par cas	Contribution Fonds propres	

Source : MIPI

LISTE DES ACRONYMES

ADL	Arthur D.Little
AEN	Actif Economique Net
ALGEX	Agence algérienne de promotion du commerce extérieur
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement
AND/PME	Agence nationale de développement des PME
ANDRS	Agence Nationale de Développement de la Recherche Scientifique
ANIREF	Agence Nationale d'Intermédiaire et de Régulation Foncière
APC	Assemblée Populaire Communale
APSI	Agence pour la Promotion, le Suivi et le Soutien de L'Investissement
ASEAN	Association Of South East Asian Nations
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement
BFR	Besoins en Fonds de roulement
BFRE	Besoins en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	Besoins en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CA	Chiffre d'Affaires
CACI	Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie
CALPI.	Comité d'Assistance Locale pour la Promotion de l'Investissement:
CAQE	Centre Algérien de la Qualité et de l'Emballage
CE	Communauté Européenne
CETIC	Centre des Techniques de l'Information et de la Communication
CETIM	Centre d'Etude et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux
CGCI	Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement
CITT	Centre d'Innovation et de Transfert de Technologie
CNCI	Conseil National de la Compétitivité Industrielle
CNEPRU	Comité National d'Evaluation et de Programme de Recherche Universitaire
CNI	Conseil National d'Investissement
CNIS	Centre National de l'Informatique et des Statistiques
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
CNTC	Centre National des Textiles et des Cuirs
CRI	Centre de Relais d'Innovation
CRST	Centre de Recherche Scientifique et Technologique
CTI	Centre Technique Industriel
DA	Dinars Algérien
DAP	Dotations aux Amortissements et aux Provisions
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
DCT	Dette à Court Terme
DLMT	Dettes à Long et Moyen Terme
DTS	Droit des Tirages Spéciaux
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
ED.PME	Euro. Développement /PME
ENATB	Entreprise Nationale d'Ameublement et de Transformation du Bois

MIPO	Observatoire et Partenariat de la Méditerranée
EPE	Etablissement Public Economique
FEMISE	Forum euro méditerranéen des instituts des sciences économiques
FCS	Facteurs Clés de Succès
FF	Frais Financiers
FGAR	Fonds de Garantie
FMI	Fonds Monétaire International
FNMAN	Fonds National de Mise à Niveau
FPCI	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
FOMIL	Fonds de mise à Niveau des Entreprises et des Institutions liées
FP	Frais de Personnel
FPCI	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
FR	Fonds de Roulement
GATT	General Agreement of Tariffs and Trade
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
I et T	Impôts et Taxes
IBE	Insuffisance Brute d'Exploitation
IDE	Investissement Direct Etranger
Inco terms.	International Commercial Terms
ISO	International Standard Organisation
J.O	Journal Officiel
J.V.I	Joint Venture Internationale
KDA	Kilos Dinars
MAN	Mise à Niveau
MC	Marge Commerciale
MDN	Ministère de la Défense Nationale
MIPI	Ministre de l'Industrie et de La Promotion de l'Investissement
MIR	Ministre de l'Industrie et de la Restructuration
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONML	Office National de Métrologie Légale
ONRS	Office Nationale de la Recherche Scientifique
ONS	Office National des Statistiques
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PDG	Président Directeur Général
PIB	Production Intérieure Brute
PIMS	Profit Impact Of Market Strategy
PME	Petite et Moyenne entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PNUD	Programme de Nations Unies pour le Développement
POT	Pôle Touristique
PROMEX	Office Algérien de Promotion du Commerce extérieur
R et D	Recherche et Développement
RN	Résultat Net
RVE	Restriction Volontaire des Exportations

SAFTA	South Asia Free Trade Agreement
SARL	Societé à Responsabilité limitée
SDAT	Schéma Directeur d'Aménagement Touristique
SGP	Système de Préférence Généralisé
SGT	Statut Général du Travailleur
SI	Système d'Information
SNLB	Société Nationale du Liège et du Bois
SPA	Société par Actions
SSII	Société de Services en Ingénierie Informatique
STI	Sous -Traitante Internationale
SWOT	Srenghts Weakness Opportunities Threats
TAP	Taxe sur l'Activité Professionnelle
TB	Total du Bilan
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TN	Trésorerie Nette
VA	Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UMA	Union du Maghreb Arabe
$US	Dollars Américains
ZIDI	Zone Intégrée de développement Industrie

GLOSSAIRE

Alliance : L'alliance est un accord conclu, de façon explicite ou implicite, entre des entreprises indépendantes qui s'engagent à réaliser des projets communs d'investissement, de production, de fourniture, de distribution ou de recherche et développement, etc…	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Economica, Paris, 1998, p9.
Analyse concurrentielle : L'analyse concurrentielle consiste en une démarche comparative des forces et des faiblesses d'une entreprise par rapport à ses concurrents.	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Economica, Paris, 1998, p11.
Avantages comparatifs : Pourquoi les pays échangent-ils entre eux et se spécialisent-ils ? la principale raison mise en avant par la théorie de l'échange concerne les différences de productivité de travail ou de dotations factorielles entre les pays. La nouvelle économie internationale raisonne en termes d'avantages compétitifs construits. La dynamique de l'économie internationale résulte aussi d'une combinatoire entre les avantages compétitifs spécifiques et transférables internes aux organisations (firmes, produits, savoir faire, apprentissage, rentes technologiques…), et les avantages comparatifs, propre aux territoires (ressources naturelles, bassin de main d'œuvre, milieu innovant…) et les avantages compétitifs crées par les centres de décision collectifs (politiques macro-économique et industrielles, environnement institutionnel, gouvernance, normes…). La compétitivité système est crées par une interaction entre les niveaux macro, méso et micro.	Dictionnaire encyclopédique Dominique Chagnollaud, Ed. Dalloz, 1998, p25, p30.
Barrières à l'entrée : Les barrières à l'entrée concernent les obstacles auxquels sont confrontées les entreprises désireuses de rentrer sur le marché, dans un secteur d'activité. Il peut s'agir d'obstacles juridiques, techniques, financiers, de savoir faire, de diplômes professionnels d'économies d'échelle, d'économie d'apprentissages, etc…	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle,Economica, Paris, 1998, p36.
Barrières à la sortie : Les barrières à la sortie concernent les difficultés liées à un désinvestissement et au désengagement d'une activité. Certains équipements spécifiques ont une valeur liquidative nulle en dehors du domaine d'utilisation initial, le retrait signifie perte sèche.	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Economica., Paris, 1998, p36.

Certification : La certification est une démarche par laquelle un organisme indépendant et habilité atteste que les produits ou que les procédures auxquels une organisation à recours sont conformes à des normes, à des engagements contractuels (la norme ISO 9000…). Les démarches de certification s'inscrivent dans une logique commerciale, stratégique et d'assurance qualité, indispensable à de nombreuses entreprises en quête de partenaire (clients, fournisseurs, sous-traitant) dans un cadre européen ou international.	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Economica. Paris, 1998, p57.
Chaîne de valeur : La chaîne de valeur est un outil de base à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel.	M.Porter « L'avantage concurrentiel », inter éditions, Paris, 1986
Compétitivité : Compétitivité rend compte de la capacité à accroître ou à maintenir des positions sur des marchés domestiques ou d'exportation	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Economica, Paris, 1998, p29.
Diagnostic financier : Le diagnostic financier constitue un aspect particulier du diagnostic global de l'entreprise. Il consiste dans l'examen et l'appréciation critique de la situation, des opérations et des résultats financiers de l'entreprise	Dictionnaire de gestion Elie Cohen, Ed, la découverte, Paris, 1994, p111.
Efficacité : Une entreprise ou une de ses composantes manifestent leur efficacité lorsqu'elles se montrent aptes à atteindre (ou à approcher) les objectifs de gestion qui leur ont été assignés par les responsables dont elles dépendent.	Dictionnaire de gestion Elie Cohen, Ed, la découverte, Paris, 1994, p125.
Efficience : Une entreprise ou une unité quelconque (atelier, usine,…) font preuve d'efficience lorsqu'elles manifestent leurs aptitudes à tirer partie au mieux des ressources qui leur sont confiées. L'efficience traduit donc la productivité d'une entité.	Dictionnaire de gestion Elie Cohen, Ed, la découverte, Paris, 1994, p131.
Entreprise : Une entreprise peut d'abord être définie comme l'action d'entreprendre, c'est-à-dire comme une initiative, une action conduite de façon volontaire et organisée en vue d'atteindre un objectif économique ou social.	Dictionnaire de gestion Elie Cohen, Ed, la découverte, Paris, 1994, p131.
Management : Au sens courant et pour les anglo-saxons, les activités de management recouvrent les activités de direction en liaison avec la conduite des hommes. Un manager est celui qui sait dynamiser une équipe c'est-à-dire finaliser, organiser et animer ses actions.	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Ed. Economica, Paris, 1998, p250.

Métier de l'entreprise : Le métier de l'entreprise est un « mix de compétence », que certains désignent par « cœur technologique » ou encore par noyau évolutif des compétences de l'entreprise, autour duquel celle-ci s'est construite et se développe.	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Ed. Economica, Paris, 1998, p268.
Méso-économie : Il s'agit d'un concept introduit par Stuart Holland (1975) pour caractériser l'étude des groupes industriels qui ont à la fois un rôle et un calcul micro-économique et par leur importance un poids qui retentit sur la situation d'un pays, donc macro-économique. La méso-économie se confond souvent avec les études sectorielles ou de filières.	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Ed. Economica, Paris, 1998, p268
Savoir-faire : Il recouvre la capacité de contrôler un processus de travail résultant de l'expérience et de connaissance pratique. Dans ce sens, le savoir-faire est une composante de la compétence. Le savoir-faire, lorsqu'il est pris au sens fort de « know how » se confond avec la possession exclusive d'un procédé de fabrication (ou de distribution) qui peut donner lieu à des formes de cessions contractuelles.	Dictionnaire de gestion : Henri Mahé de boislandelle, Ed. Economica, Paris, 1998, p403.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE…….. 01

CHAPITRE I : LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE DANS LE CADRE DE LA MONDIALISATION

INTRODUCTION ……..…… 14

SECTION 1 : La mondialisation et L'environnement économique international……. 15

1.1 La mondialisation économique ……..……..… 15
1.1.1 Définition du concept « mondialisation » …….. 15
1.1.2 Les causes de la mondialisation économique ……..….. 17
1.1.3 Les forces d'accélération de la globalisation ……..…….. 18
1.2 Les étapes de la mondialisation……..…… 20
1.2.1 L'internationalisation des flux commerciaux et financiers…… 20
1.2.2 L'implantation à l'international…….…… 20
1.2.3 Le développement de l'économie de la connaissance…….…….. 21
1.3 L'environnement économique et ses institutions …….. 21
1.3.1 Les systèmes politico-économiques ……. 21
1.3.2 Les institutions internationales …….……... 22
1.4 Contraintes et risques pour les entreprises internationales…….. 24
1.5 La dynamique de la concurrence internationale…….. .. 25

SECTION 2 : L'analyse stratégique : Une nécessité pour faire à la concurrence……. 26
2.1 Préalables à l'analyse stratégique…….. 27
2.1.1 Le concept de la stratégie et l'avantage concurrentiel…….. 27
2.1.2 La stratégie de groupe corporate……. 32
2.1.3 Les domaines clés de l'analyse stratégique…….. 35
2.2 Le diagnostic stratégique : Fondements théoriques et modèles…….……. 42
2.2.1 L'analyse stratégique classique…….……..…… 42
2.2.2 La matrice MOFf ……..……..…… 45
2.2.3 La méthode de McKinsey…….…..….. 47
2.2.4 La méthode PIMS (Profit Impact of Market Strategie) ……..…… 48
2.2.5 Le positionnement stratégique…… 48
2.3 La segmentation stratégique et l'identification des FCS…… 50
2.3.1 Définition et contexte d'application……... 50
2.3.2 Critères de segmentation…….. 51
2.3.3 Les principales démarches de la segmentation stratégique…… 51
2.3.4 La segmentation stratégique des principaux concurrents…….. 55
2.4 L'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise……. 56

2.4.1 Définition et contexte d'application..... 56
2.4.2 Les modèles d'analyse du portefeuille..... 56
2.4.3 Portefeuille et technologie 63
2.4.4 L'intérêt de l'analyse et gestion du portefeuille..... 65
2.5 L'analyse de la chaîne de valeur..... 65
2.5.1 Définition et contexte d'application..... 65
2.5.2 La chaîne de valeur interne..... 66
2.5.3 La chaîne de valeur externe..... 67
2.5.4 La chaîne de valeur et la lutte concurrentielle..... 68

SECTION 3 : Les stratégies d'internationalisation 68
3.1 L'alliance stratégique entre entreprises..... 69
3.1.1 Définition de l'alliance stratégique 69
3.1.2 Les caractéristiques et les objectifs de l'alliance stratégique..... 69
3.2 La stratégie d'internationalisation en solitaire : L'exportation..... 77
3.3 Les stratégies concurrentielles dans les différents contextes industriels..... 77
3.3.1 Les stratégies dans les secteurs en déclin 78
3.3.2 Les stratégies dans un contexte de dérégulation..... 78
3.3.3 Les stratégies concurrentielles dans l'hyper compétition..... 79

CONCLUSION..... 81

CHAPITRE II : **LES POLITIQUES INDUSTRIELLES : UN IMPERATIF POUR LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE**

INTRODUCTION 82
SECTION 1 : **Les politiques industrielles adaptées : un impératif de compétitivité**..... 82
1.1 Définition de la politique industrielle 83
1.2 Les outils de la politique industrielle traditionnelle..... 83
1.3 La politique industrielle d'aujourd'hui 87
1.3.1 Le choix et la sélectivité stratégique..... 87
1.3.2 Un cadre pour l'élaboration des stratégies industrielles..... 89
1.3.3 Le pourquoi et le comment d'une politiques industrielle..... 89
1.4 La politique industrielle et la compétitivité des entreprises..... 94
1.4.1 Définition de la compétitivité 94
1.4.2 Les types de compétitivité 95
1.4.3 Les sources de compétitivité 96

SECTION 2 : L'évolution des politiques industrielles (1966/2010) ……..……..... 105
2.1 L'évolution de l'industrie algérienne…… 106
2.1.1 La phase de construction (1966 / 1980) …… 106
2.1.2 La phase de désinvestissement (1981 / 1986)……..……. 107
2.1.3 La phase de récession industrielle (1987 / 1999)……..…….. 109
2.1.4 La phase de stabilisation (2000 / 2010) ……...…….. 111
2.2. Evolution de l'environnement et du cadre juridique de l'entreprise publique algérienne….. 115
2.3 Le rôle de la PME dans la relance industrielle……...…… 118
2.3.1 Définition de la PME……..…..…… 119
2.3.2 Les facteurs déterminants du processus de mondialisation des PME…….…..……. 121
2.3.3 Les modalités et les stratégies de mondialisation des PME……..…..….. 122
2.4 Evolution du cadre institutionnel de la PME algérienne ……..……..…… 123

SECTION 3: Etat des lieux de l'industrie algérienne et les stratégies de relance industrielle 126
3.1 Evaluation sommaire du potentiel industriel : Forces/Faiblesses……. 126
3.2 Les industries à promouvoir ……...……. 138
3.3 Le redéploiement sectoriel dans le cadre de la mondialisation.……..…….. 140
3.4 Nécessité d'un cadre stratégique de développement industriel.…….. 140
3.5 Les stratégies de relance industrielle dans le cadre de la mondialisation.……..…….. 143
3.5.1 La politique de substitution à l'importation ……..…… 143
3.5.2 La politique de substitution à l'exportation ……..……...… 143
CONCLUSION……..……..…….. 146

CHAPITRE III : **LES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU ET LEUR EVALUATION**

INTRODUCTION ….……...… 147
SECTION 1 : **La mise à niveau : Une nécessité pour faire face à l'économie de marché…..** 148
1.1 Le contexte de la mise à niveau.…… 148
1.2 Les objectifs de la mise à niveau ……. 149
1.3 Les actions visées par la mise à niveau……. 150
1.4 Les programmes de mise à niveau ……..…….. 150

SECTION 2: **Le programme de mise à niveau du ministère de l'industrie et de la restructuration: Ses objectifs, son mode de financement et son évaluation**. 153
2.1 Les objectifs du programme…….. 153
2.1.1 Les objectifs au niveau macroéconomique……... 154
2.1.2 Les objectifs au niveau méso économique ……..…….. 154
2.1.3 Les objectifs au niveau microéconomique……..…. 155
2.2 Les acteurs du programme……... 155

2.2.1 La direction générale de la restructuration industrielle…… 156
2.2.2 Le comité national de la compétitivité …… 156
2.2.3 Le fonds de promotion de la compétitivité industrielle…… 157
2.2.4 Les autres fonds spéciaux liés à la mise à niveau de l'entreprise…… 158
2.3 Diagnostic et élaboration du plan de mise à niveau…… 158
2.3.1 Les procédures du diagnostic…….. 159
2.3.2 Les conditions d'éligibilité……... 160
2.3.3 Les éléments préalables…… 160
2.3.4 La mise en œuvre du plan de MAN et le suivi ……... 160
2.4 Le mode de financement de la mise à niveau…… 162
2.4.1 Les services bancaires et financiers…….. 162
2.4.2 Les fonds de garantie …… 163
2.4.3 La caisse de garantie des crédits d'investissement (CGCI)……. 165
2.4.4 Le soutien de l'Etat au programme……... 168
2.5 Evaluation du dispositif de mise à niveau ……..……. 169
2.5.1 Evaluation physique…… 169
2.5.2 Evaluation financière……... 171
2.5.3 Les insuffisances du dispositif de mise à niveau…… 172

SECTION 3 : Le processus de la nouvelle politique de mise à niveau (2010/2014) …… 180
3.1 Le cadre doctrinal, les objectifs et les critères d'éligibilité……. 180
3.1.1 Le cadre doctrinal …… 180
3.1.2 Les objectifs de la nouvelle politique de mise à niveau…….. 181
3.1.3 Les critères d'éligibilité……..... 181
3.2 Le dispositif d'incitation et le mode de financement…… 182
3.2.1 Le dispositif d'incitation……... 182
3.2.2 Le mode de financement de la mise à niveau (2010/2014)……... 184
3.3 L'architecture institutionnelle et la gestion du programme…….. 186
3.3.1 L'architecture institutionnelle…….. 186
3.3.2 La mise en place d'une délégation à la mise à niveau……. 186
3.3.3 Les procédures de mise en œuvre…….…. 187
3.3.4 Le suivi et l'évaluation du programme …… 187
3.4 Les grands axes de la nouvelles politique de mise à niveau (2010/2014)…… 188
3.4.1 Les actions au niveau de l'entreprise …… 188
3.4.2 Les actions de mise à niveau liées à l'environnement de l'entreprise……. 190
3.4.3 Les actions de mise à niveau liées aux SI et aux TIC…… 192
3.4.4 Programme de mise à niveau de la qualité des produits de l'entreprise……. 194
3.4.5 Le Programme de mise à niveau des ressources humaines……. 196
3.4.6 Le programme de restructuration financière des entreprises……. 197
3.4.7 Le programme d'appui à la pénétration des marchés…… 197

3.5 Le plan de financement de la mise à niveau 2010-2014……..…… 200
3.5.1 Le plan de financement et de restructuration financière……..…… 200
3.5.2 La structure financière du programme…….. 203

SECTION 4 : Le dispositif de mise à niveau dans le cadre des accords d'association avec l'UE et l'impact macro-économique et sectoriel de cet accord……..…… 213
4.1 Présentation de l'accord d'association…… 214
4.1.1 Principes généraux de l'accord ……. 215
4.1.2 Les dispositions tarifaires ……..… 216
4.1.3 Les règles d'origine, les mesures spécifiques et les mesures exceptionnelles……. 217
4.2 Les objectifs de l'accord d'association……. 218
4.3 Bilan de la mise à niveau de l'euro-développement/PME ……...…. 220
4.3.1 Appui direct au PME/PMI……. 220
4.3.2 Répartition des PME en fonction de leur forme juridique ……..…… 221
4.3.3 Répartition par classe d'effectifs…….. 221
4.3.4 Répartition par région……..…… 221
4.3.5 Répartition des PME par secteur d'activité……. 222
4.4 Bilan de la mise à niveau de l'environnement des PME…….. 225
4.5 L'impact macro-économique et sectoriel de l'accord d'assciation……..…… 228
4.5.1 L'impact de l'accord d'association sur les importations ……..…… 228
4.5.2 L'impact de l'accord d'association sur les exportations……. 236
CONCLUSION……. 241

CHAPITRE IV : **ETUDES DE CAS : LA FILIERE BOIS/AMEUBLEMENT**

INTRODUCTION ……..…….. 243
SECTION 1 : Le groupe bois Wood Manufacture…….. 244
1.1 Présentation du groupe …… 244
1.2 La capacité du groupe et l'implantation géographique…… 245
1.3 L'objet, les objectifs, les atouts, le marché et la stratégie du groupe…… 245
1.3.1 L'objet du groupe ……... 245
1.3.2 Les objectifs du groupe ……... 246
1.3.3 Les atouts du groupe ……..... 246
1.3.4 Le marché du groupe……..…. 246
1.3.5 La stratégie du groupe……..……..... 246
1.4 La filière Bois/Ameublement…….…. 246
1.4.1 La filiale ADECOR/SPA……... 246
1.4.2 La filiale NEDRO Meubles/SPA……. 247
1.4.3 La filiale LEADER Meuble/SPA……..... 247

1.4.4 La culture de la filière……. 248
1.4.5 Le contexte concurrentiel de la filière …… 249

SECTION 2 : Diagnostic multicritère de la filiale ADECOR …… 254

2.1 Diagnostic des ressources humaines…… 254
2.1.1 Structure et évolution des effectifs…… 254
2.1.2 Structure de l'emploi par catégories socioprofessionnelles…….. 254
2.1.3 Pyramide des âges…… 255
2.1.4 Structure des effectifs par qualification et niveau de formation…… 255
2.1.5 Performance et productivité du potentiel humain…… 256

2.2 Le diagnostic technique et organisationnel…….. 257
2.2.1 Le schéma organisationnel de l'entreprise…….. 257
2.2.2 Le diagnostic technique …….. 257

2.3 Le diagnostic commercial …… 258
2.3.1 Evolution du niveau d'activité …… 258
2.3.2 Evolution des stocks par rapport au chiffre d'affaires…… 260

2.4 Le diagnostic financier …… 262
2.4.1 Analyse des bilans…… 262
2.4.2 Analyse des équilibres financiers …… 264
2.4.3 Analyse de la liquidité de la filiale…… 266
2.4.4 Analyse de la rentabilité par les principaux soldes intermédiaires de gestion…… 267
2.4.5 Appréciation du risque de la filiale par la méthode du scoring…… 270

2.5 Plan de mise à niveau pour la période 2010-2014 …… 271

SECTION 3 : Diagnostic multicritères de la filiale Leader Meuble…….. 274

3.1 Diagnostic des ressources humaines …… 274
3.1.1 Structure des effectifs par catégories socioprofessionnelles…….... 274
3.1.2 Pyramide des âges …… 275
3.1.3 Masse salariale…….. 275
3.1.4 Turn-over …… 276
3.1.5 Absentéisme……..... 276
3.1.6 Performance et productivité du potentiel humain…… 277

3.2 Le diagnostic technique et organisationnel…….. 277
3.2.1 Le schéma organisationnel ……... 277
3.2.2 Le diagnostic technique …….. 278

3.3 Le diagnostic commercial …… 280
3.3.1 Evolution du niveau d'activité …….. 280
3.3.2 Evolution des stocks …… 280
3.3.3 Evolution et structure de la production physique…….. 281

.

3.3.4 Répartition du réseau clientèle…….. 281
3.4 Le diagnostic financier …… 282
3.4.1 Analyse des bilans……. 282
3.4.2 Analyse des équilibres……..…….. 284
3.4.3 Analyse de la rentabilité……..…..……. 285
3.4.4 Analyse par les ratios……...…..……. 287
3.4.5 Appréciation du risque de la filiale par la méthode du scoring…… 288
3.5 Le plan de mise à niveau 2010-2014……..…….. 289

SECTION 4 : Les grandes tendances du diagnostic de la filière ……..……... 291
4.1 La synthèses des différents diagnostics……..…… 291
4.1.1 Le diagnostic des ressources humaines ……..... 291
4.1.2 Le diagnostic de l'organisation.…….…. 292
4.1.3 Le diagnostic technique…….…… 293
4.1.4 Le diagnostic financier de la filière……..……... 293
4.1.5 Le diagnostic commercial de la filière...……..…...……. 295
4.2 Le diagnostic financier par l'approche matricielle ……..…. 295
4.3 Les enjeux de la filière: Matrice SWOT……...… 298
4.4 L'application de la chaîne de valeur de PORTER à la filière …… 300
4.4.1 Les fonctions primaires ……..……..……. 300
4.4.2 Les fonctions de soutien ……..……. 301
4.4.3 Les stratégies possibles ……..……. 303
4.5 Pistes d'action pour le soutien et le développement de la filière……..… 304

CONCLUSION……..... 307
LES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET LES RECOMMANDATIONS……. 309
CONCLUSION GENERALE ……... 329
BIBLIOGRAPHIE ……... 332
LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHES ……... 343
ANNEXES 348
ACRONYMES ……..……... 361
GLOSSAIRE ……..……... 364