

## La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises

*Upgrading Algerian SMEs: A Competitive leverage for companies*

Amine MOKHEFI  
Université Abdelhamid  
Ibn Badis Mostaganem

Ali Khaldi  
Université Abdelhamid Ibn  
Badis Mostaganem

Mohamed Lazreg  
Université de Djilali  
LIABES Sidi Belabbes

### Résumé:

La mise à niveau pourrait contribuer à donner un second souffle, après les programmes d'ajustement structurel, à l'outil industriel algérien dans sa globalité. D'abord, il y a lieu de rappeler la naissance contextuelle du concept en Algérie avant de l'explicitier du point de vue des experts et de le mettre en rapport avec la compétitivité. En conclusion, nous pouvons affirmer que malgré une panoplie de programmes de mise à niveau, l'économie algérienne n'est pas bien lotie au niveau de deux éléments de compétitivité.

**Mots-clés :** Entreprise, Mise à niveau, Compétitivité prix, Compétitivité structurelle, Commerce extérieur.

### Abstract:

The upgrade could entirely help the Algerian industry after the structural adjustment programs, First, it is appropriate to recall the contextual birth of the concept in Algeria before explaining the views of experts and put it in relation with the competitiveness. In conclusion, we can state that, despite a variety of upgrade programs, the Algerian economy is not well endowed at the two elements of the competitiveness.

**Keywords:** Corporate, Upgrade, Price competitiveness, structural Competitiveness, Foreign Trade.

## Introduction:

L'Etat a fait beaucoup d'efforts pour aider et protéger les entreprises algériennes à travers toute une panoplie de mesures de redressement (ajustement structurel, redressement industriel, assainissement financier, ...). La MAN pourrait contribuer à donner un second souffle, après les programmes précédents, à l'outil industriel algérien dans sa globalité. Selon Lamiri (2014) "Le programme sur lequel reposent tous les espoirs maintenant se situe au niveau de la mise à niveau (MAN)." Autrement dit, la perspective d'ouverture totale du marché algérien et l'extrême compétitivité, à laquelle seront confrontées les entreprises locales, imposent des mesures d'appui qui passent inévitablement par la MAN comme stratégie de développement sous peine de disparaître. Sur ce registre, le gouvernement qui fait de la MAN son cheval de bataille et dont le coût moyen pour chaque entreprise est estimé à quelque 50 000 euros<sup>1</sup>, s'engage à mettre le cap pour l'émergence d'une économie nationale forte, compétitive et créatrice de richesses et d'emplois en collaboration avec les parties prenantes, et ce jusqu'à l'accession de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et au moment de l'application de l'accord de libre échange avec l'Union européenne. L'accord d'association avec l'UE et l'adhésion imminente à l'OMC représentent des défis et des enjeux majeurs pour améliorer la compétitivité des PME et leur environnement immédiat et sécuriser le contexte de la concurrence des entreprises. Dans ce sens, la suppression des barrières douanières et tarifaires pour les produits finis à l'horizon 2017<sup>2</sup>, contenue dans ces accords, devra accentuer davantage la concurrence et mettra ainsi à rude épreuve les PME algériennes déjà très délicates : "dans moins de 8 ans, nous allons devoir intégrer la zone de libre échange européenne. Chose qui pourrait porter préjudice à nos différentes PME si ces dernières ne prennent pas toutes les mesures appropriées", disait à l'époque Abdelhamid Temmar, ministre de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement<sup>3</sup>. Néanmoins, la situation n'est pas aussi effroyable qu'on le pense. Derrière ces deux accords, "il existe des opportunités réelles de reconquête du marché intérieur et même de l'exportation à travers des partenariats que rendront possibles les investissements de MAN des industries."<sup>4</sup>

## I. La naissance de la MAN en Algérie:

Ce concept, initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, se veut un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Le programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise avait pour objectifs (Abdelmalki et al, 2009, p. 155) :

- D'accélérer la modernisation des infrastructures d'appuis au secteur industriel ;
- De renforcer les bases de la formation professionnelle ;
- De diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment les PME ;
- D'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

Le programme portugais EDIP s'est traduit par l'accélération de la croissance dans certains secteurs industriels traditionnels ou l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois importantes.

En raison de son succès, il a inspiré des initiatives de MAN dans d'autres pays, notamment dans des contextes d'économie en développement. C'est ainsi que de telles initiatives ont été programmées par des pays du Maghreb et certains pays du Machrek (l'Égypte, la Jordanie et la Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA<sup>5</sup>. Le Maroc et la Tunisie sont placés face au défi de la compétition mondiale dans le textile. Cependant, les autorités tunisiennes, dès 1995, et marocaines dès 1997, ont lancé des programmes de MAN des entreprises locales, grâce notamment à l'aide de l'Union européenne.

L'Algérie n'échappe pas à la règle. L'Etat s'est engagé, à l'instar de ses voisins, dans un programme de MAN dont l'objectif est de soutenir les dynamiques de restructuration, d'intégration et de croissance industrielle. La doctrine de MAN confirme l'obsolescence de l'existant industriel. C'est dans cet objectif qu'on a réfléchi à mettre en place le programme intitulé Euro-Développement PME (EDPME) fin des années quatre-vingt-dix entre l'Algérie et l'Union européenne (UE) et auquel participe le Ministère de la PME et de l'Artisanat (Hamdane, 2001) mais à tarder à se concrétiser en l'absence du financement à temps (Toubache et Lahlou, 2009). Par rapport à ses voisins, il faut dire que l'Algérie a perdu beaucoup de temps à prendre conscience de la nécessité de mettre à niveau ses entreprises. Toutefois, selon Mustapha Mekideche, économiste et vice-président du CNES, une politique de MAN hors structure MEDA, interne et sur les propres fonds de l'entreprise existait déjà, à l'image de celle lancée par NCA Rouiba. C'était une MAN extrêmement restrictive qui, dans les faits, n'a pas donné de résultats probants<sup>6</sup>. La MAN constitue en fait un couronnement d'un ensemble d'actions qui ont été menées durant un certain nombre d'étapes caractérisées chronologiquement par (Zouiri, 2010):

- L'abandon d'activités non rentables : textiles, cuirs et peaux ;
- Le recentrage sur les métiers de base : externalisation des activités annexes et connexes ;
- La filialisation des unités de production comme première étape du processus de privatisation ;
- La mise en place d'un cadre organique de gestion des filiales : comités de participation, holdings, sociétés de gestion des participations.

La concurrence des produits européens obligera les autorités algériennes à mettre en place un programme de MAN d'envergure de ses infrastructures (comme cela a été le cas de la Tunisie depuis 1995) et conduira nécessairement les entreprises à accroître leur compétitivité (CNUCED, 2004, p. 82). La MAN des entreprises fait donc partie de la dernière génération des réformes économiques. Elle part du postulat selon lequel : l'Algérie est résolument engagée dans un processus irréversible de libéralisation et d'ouverture de l'économie nationale. En conséquence, les entreprises algériennes sont sommées d'accélérer leur MAN et de suivre le processus inlassablement.

## II. Le concept de la MAN vu par les experts:

La MAN 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 permettant d'insérer l'appareil de production dans le marché international. Quelques expériences réussies montrent que la MAN peut avoir un effet positif. Celles menées, en particulier, par La Voix Express, la Compagnie chérifienne de chocolaterie (Aiguebelle), Palm Lingerie... sont de ces expériences. Selon les responsables de ces entreprises, le processus de la MAN a déclenché une vraie dynamisation de ces entreprises (Abdelmalki et al. op.cit. p. 158). D'où se sont révélées impératives l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de MAN qui s'intéresse à la fois à tout ce qui est macroéconomique et à l'organisation de l'entreprise. Le concept de MAN repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage. En ce compris, les entreprises qui gagnent sont celles qui améliorent leurs activités. Mettre à niveau une structure (une entreprise, un secteur d'activité, une économie nationale), c'est faire progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité de structures semblables mais plus performantes.

Du point de vue de l'entreprise, la MAN peut être définie comme un processus continu "d'apprentissage et de réflexion"<sup>7</sup> qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange (Bougault et Filipiak, 2005: cités dans Boukrif et Madoui, 2011). D'autres qualifient la MAN comme un processus cyclique et automatique, en ce sens qu'il ne faut le réduire à un contrat signé avec l'Etat à travers ses démembrements et qui se traduit par l'engagement d'une enveloppe financière pour remplacer des équipements vétustes. C'est à l'entrepreneur de le mettre en branle. Sur ce registre, Temmar, ministre de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement, soulignait que "c'est aux entreprises de saisir ce que nous leur offrons [...] La MAN n'est pas seulement une affaire de l'Etat, mais aussi celle du patronat."<sup>8</sup> Pour les experts de l'ONUDI, la MAN est l'action d'amélioration des performances de l'entreprise (production et croissance) et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître (Hamdane, op.cit.). Elle est donc distincte des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté, selon des explications contenues dans le site internet du ministère de l'Industrie<sup>9</sup>. De son côté, Hocine Amer Yahia, ancien responsable au ministère de l'Industrie et consultant, a souligné que la MAN est à la fois "une démarche pédagogique de progrès, de renforcement des points forts et de résorption des faiblesses de l'entreprise" et "une culture permanente d'adaptation visant à acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes" dont le but est de gagner en compétitivité des entreprises aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays<sup>10</sup>. Essentiellement immatérielle, cette démarche de MAN devrait toucher l'organisation de l'entreprise et booster l'esprit d'innovation. Elle devrait aussi servir à inculquer au niveau des PME l'adoption des standards internationaux d'organisation et de gestion. Il ne suffit pas uniquement de changer ses équipements ou de moderniser la production pour se targuer d'une bonne réussite de MAN. Sur le plan opérationnel, "la MAN comme un ensemble de mesures d'accompagnement des entreprises pour acquérir une capacité suffisante de compétitivité est indispensable pour les entreprises mais il faut aussi agir sur les comportements et les mentalités des managers pour donner plus de place à l'organisation, à la stratégie, à la gestion

des ressources humaines et des finances." (Benachenhou, 2009). Dans le même ordre d'idées, Lamiri (2007) a développé "les facteurs clé du succès" auxquels chaque entreprise doit se référer pour réussir son plan de MAN. "Ces facteurs sont d'ordre commun ou spécifique. Les premiers, à savoir les facteurs communs, s'appliquent à toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. Ces facteurs se traduisent généralement par la gestion de la ressource humaine et le management de l'information et du renseignement qui, de l'avis de l'économiste, nécessitent des plans de gestion et des projections ponctuelles. Le second type de ces facteurs est d'ordre spécifique et renferme les paramètres qui diffèrent d'une entreprise à une autre en fonction de son secteur d'activité, de sa taille et de sa santé financière, entre autres" (Idem).

Par essence, la MAN est sensée donc éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux du marché et l'aligner sur les standards internationaux en termes de comportements d'entrepreneurs et de méthodes de management, notamment ceux en vigueur dans la communauté européenne. La MAN ne doit pas être une finalité en soit mais un outil qui offre à l'entreprise les outils d'un management moderne et efficient. Ce faisant, elle traduit la prise de conscience des chefs d'entreprises que le chemin de la croissance s'inscrit dans une démarche permanente et volontaire. C'est pourquoi certaines entités ont exprimé formellement la volonté d'adhérer aux programmes de MAN pour y bénéficier des opportunités offertes. C'est également un passage incontournable que les entreprises auront à emprunter afin d'être prêtes à affronter tous les aléas de l'ouverture à la concurrence. Pour ce faire, les principales mesures d'appui pour finalité d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de rapport coûts/qualité, maintenir leurs parts de marché interne et conquérir éventuellement des marchés extérieurs avec à la clé des emplois à créer. "Elles ont grand avantage à être sur place, d'avoir la même culture, etc.", souligne Philippe Brousse, expert financier à l'Euro-Développement PME (EDPME)<sup>11</sup>.

Dans une seconde approche mésoéconomique, les experts évoquent la nécessité d'une MAN de l'environnement économique parallèlement au lancement des programmes d'appui aux entreprises dont l'objectif est la mise en place d'un environnement favorable aux PME. De ce point de vue, on estime que la MAN des entreprises et l'assainissement total de l'environnement immédiat sous l'angle de la bonne gouvernance des administrations et institutions est indispensable afin d'alléger les contraintes pour l'entreprise. Quand on parle de MAN de l'environnement, c'est en fait une façon diplomatique de parler de MAN de l'administration algérienne qui est effectivement une nécessité. Sans prétendre à l'exhaustivité, l'environnement administratif est composé de : structures administratives (Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Conseil Consultatif National de PME (CCN/PME), Agence National de Développement PME (ANDPME), structures financières (Fonds de Garantie (FGAR), Fonds de Compétitivité Industrielle (FCI), institutions internationales (Euro Développement PME (EDPME), organisations patronales, SGP (Sociétés de Gestion des Participations), cabinets de consulting et bureaux d'étude privés, l'université dont il faut impérativement l'impliquer dans le processus de MAN.

Evoquant la question de l'environnement de l'entreprise en Algérie, Olivier De Velp a affirmé "que celui-ci évolue. Mais cette évolution, a-t-il fait savoir, ne prend pas une allure que souhaitent les entrepreneurs."<sup>12</sup> Il faut dire que l'environnement actuel est loin d'être favorable à la consolidation de la PME algérienne. Parmi les obstacles externes aux entreprises, l'ancien ministre

et économiste Goumeziane (2009) cite en particulier : un environnement économique, financier et institutionnel inadapté aux activités productives. Ce constat est partagé par Ameer Mekhoukh, expert formateur et directeur de Caceg Consulting<sup>13</sup> pour qui le problème est "dans un système administratif lourd qui risque de mettre en danger tout le programme de mise à niveau."<sup>14</sup> Dans le même ordre d'idées, le dernier rapport 2013-2014 du Forum Economique Mondial sur la compétitivité a souligné les carences de l'Algérie en matière de formation et de gouvernance institutionnelle.<sup>15</sup> Il est donc tout aussi urgent que les pouvoirs publics algériens, si nécessaires avec l'aide de l'institution européenne, s'impliquent dans la MAN de cet environnement qui conditionne l'état du climat des affaires. Sur le coût de cette opération, Lamiri estime qu' "Il serait judicieux, d'allouer une partie des 50 milliards de dollars, mobilisés par l'Etat pour consolider la croissance économique, à l'amorce d'un processus de MAN de l'administration."<sup>16</sup> Parmi les principaux messages du rapport 2013-2014 du Forum Economique Mondial sur la compétitivité globale, les pays avec d'excellentes institutions transparentes et efficaces ainsi qu'une forte capacité à innover sont les champions de la compétitivité.<sup>17</sup> Dans le même sillage, le Président du CNC/ PME, Bensaci Zaim a de son côté souligné que "l'innovation et la performance sont les deux critères qui définissent l'environnement dans lequel nos PME vont agir".<sup>18</sup> Aujourd'hui, le programme de MAN est conscient que sans ses acteurs économiques (ANDPME, CNC, cabinets de consulting, bureaux d'étude, etc.) performants et agissant dans un environnement favorable, les différentes actions qu'on ne cesse d'établir ne seront qu'une littérature de trop pouvant, à la longue, rendre illisible le paysage dans son ensemble.

Au niveau macroéconomique, l'industrie continue à sombrer dans son sommeil à l'exception de quelques filières. "Malgré une timide reprise enregistrée durant ces cinq dernières années, l'industrie nationale a fortement régressé dans la place qu'elle occupe dans la valeur ajoutée nationale : 5,3 % en 2009 soit moins que l'administration avec 6,8 % la même année."<sup>19</sup> A cet effet, le gouvernement projette de porter à l'horizon 2014 la part de l'industrie nationale à 10 % dans la production intérieure brute en lançant un programme national de MAN 2010-2014 de 20 000 PME/PMI. Ce programme ambitieux repose sur les recommandations du représentant de la Commission européenne à Alger, Luccio Guerrato pour qui le secteur de la PME en Algérie est "le secteur le plus stratégique pour l'avenir du pays [...] faute de les mettre à niveau, c'est toute l'économie nationale qui en pâtira."<sup>20</sup> Il s'appuie également sur le rapport annuel de 2003 proposé par l'ONUDI qui met l'accent sur la compétitivité structurelle des économies et invite, de ce fait, à faire un lien entre MAN, croissance économique, développement de l'emploi et renforcement de la compétitivité. L'objectif macroéconomique des programmes de MAN est d'engager ainsi un processus d'industrialisation d'un pays : développer une économie hors hydrocarbures qui fasse de la croissance endogène, par elle-même, à travers les entreprises et particulièrement les PME. Ou encore, la création d'une dynamique économique à effet d'entraînement permettant une accélération du rythme de croissance.

### **III. Etat des lieux des différents programmes de MAN en Algérie :**

Aux craintes formulées par la communauté des affaires au sujet des répercussions directes de l'entrée en vigueur de l'accord d'association, les structures ministérielles ont tenu à la rassurer en indiquant que le gouvernement a déjà mis en place des mécanismes d'accompagnement en faveur

des entreprises nationales, notamment pour l'amélioration de leur compétitivité. Dans le but de décortiquer les différents programmes de MAN auxquels ont été soumises de nombreuses entreprises économiques durant les trois dernières décennies, nous avons :

Un premier programme de MAN à destination des entreprises moribondes du secteur public est engagé grâce au soutien multiforme de l'ONUDI, dès 1997. Malgré l'injection d'argent frais dans les circuits d'entreprises obsolètes, les résultats n'auront jamais atteint les espérances de départ. La décadence du secteur industriel national public et privé continuait inexorablement sa chute libre. Ce ratage, estime Lamiri (2007, op.cit.), est dû à l'absence de stratégies précises identifiant les points forts et les points faibles de chaque entreprise selon ses spécificités et son environnement.

Ce n'est qu'au début des années 2000 qu'un programme similaire sera ébauché à destination du secteur privé dont l'intitulé générique est "Euro-Développement PME (EDPME)"<sup>21</sup>. Ce programme, initié dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen, est conçu conjointement par le ministère de la PME et de l'Artisanat (PMEA) et l'organisme EDPME. Cette agence européenne est chargée de la mise en œuvre de ce programme en direction du secteur privé de la PME/PMI à l'échelle nationale. Prévu en 1999, ce dispositif avait démarré en octobre 2000 et devrait s'achever en septembre 2006<sup>22</sup>. Sa centralisation sur Alger a quelque peu freiné le processus. Les entreprises du centre ont mieux profité de ce programme vu leur proximité. C'est ce qui a amené l'EDPME à ouvrir cinq antennes régionales afin d'offrir ses services, comme par exemple le pré-diagnostic, aux bénéficiaires du programme. Dans le cadre de la loi de finances de 2000 qui a retenu la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé "Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle"<sup>23</sup>, ce programme est cofinancé à hauteur de 63 millions d'euros dont 57 millions d'euros a été pourvue par la Commission européenne, 3,5 millions d'euros par le ministère des PME et 2,5 millions d'euros, est à assurer par les PME engagées dans ce processus. Les actions initiées<sup>24</sup> au profit des entreprises ont pu finalement gagner l'adhésion des PME, d'autant que le programme qui avait comme méthode une approche groupée est passé à l'approche individuelle traitant la mise à niveau des entreprises au cas par cas. Ce programme aura surtout permis de faire un diagnostic sur l'état de la gestion des PME privées et sur l'élaboration d'un manuel méthodologique de fonctionnement.

Le programme MEDA est prolongé au-delà de l'échéance arrêtée eu égard aux résultats probants qu'il a donné. Quelque 500 PME devraient bénéficier du programme complémentaire "MEDA II"<sup>25</sup>. Lancé en octobre 2008, il prendra le relais et devrait s'appuyer sur les experts algériens formés dans le cadre du premier programme et sur la nouvelle approche qui semble prendre forme au niveau de la majorité des 400 PME impliquées jusque-là. Doté d'une enveloppe financière de près de 44 millions d'euros (4 millions d'euros assurés par l'Algérie et 40 millions d'euros engagés par la Commission européenne), il vise essentiellement à : consolider les acquis des programmes précédents ; mettre en place une démarche qualité/normalisation dans les PME relevant de certaines filières-pilotes et appuyer le développement du marché des services d'appui aux PME et les assister dans l'œuvre de MAN. On suppose qu'entre les deux programmes MEDA I et MEDA II, il y a plus de synergie dans le sens où ce dernier promet d'être plus efficace en raison

de l'expérience capitalisée à la faveur du premier programme et de la présence d'un réseau d'antennes de MAN couvrant pratiquement toutes les zones utiles du pays.

Le plan MEDA est bon mais il est trop insuffisant pour remédier aux problèmes (Lamiri, 2012). Le Gouvernement compte ainsi poursuivre la MAN de l'appareil économique, qu'il veut adosser à un système efficient d'information économique et de veille stratégique, permettant d'avoir une vision globale et cohérente du développement à long terme. Ce programme national de MAN des PME, qui vient compléter et renforcer celui du MEDA/PME est adopté par le gouvernement en 2004, et lancé officiellement au mois de février 2007, avec un budget de 1 milliard de dinars par an pour la prise en charge des opérations immatérielles de MAN. Ce nouveau mécanisme, piloté par L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME), consiste à accompagner les entreprises à fort potentiel et de moins de 20 salariés, ce qui représente 97% du tissu global des PME. En s'inscrivant dans une démarche intégrée et cohérente pour une MAN durable des PME à l'horizon 2017, le programme cible les entreprises qui ne sont pas couvertes par les programmes précédents de MAN et sera étendu aux PME de production, mais aussi, à leur environnement.

Dans le cadre du plan quinquennal 2010-2014, un autre programme national de MAN, ambitionne de cibler 20 000 PME privées à l'horizon 2014, un peu moins de 3% du parc existant (Lamiri, 2014, op.cit.), par le biais de l'Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME). Un simple calcul arithmétique indique en effet qu'il faudra traiter annuellement quelque 4000 PME pour solder ce programme et, même plus, compte tenu du fait que l'année 2010 et, sans doute, même 2011 doivent être considérées comme perdues, eu égard à l'absence de textes législatifs et réglementaires devant régir ces mises à niveau. Financé à hauteur de 385,7 milliards de dinars de ressources publiques en concours directs et en bonifications sur les intérêts des crédits bancaires prévus dans la loi de finances 2010, il touche essentiellement des entreprises issues des secteurs de l'industrie, du BTPH, de la pêche, du tourisme et de l'hôtellerie, des services, des transports et des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le programme en question vise les objectifs suivants : la modernisation des équipements ; l'amélioration du système d'organisation, de gestion et de production ; la formation et le perfectionnement ; la qualité et la certification ; le marketing et les recherches de marchés, et enfin l'alliance et le partenariat.

D'après notre analyse documentaire sur l'état des lieux des différents programmes, nous observons que la MAN est conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs : la communauté européenne, le ministère de la PME, le ministre de l'Industrie. Il serait bon de rassembler tous ces efforts dans une instance de coordination pour traduire quelque chose de plus cohérent. Cette coordination requiert la nécessité de laisser le soin à des organismes spécialisés, à l'instar des instituts de développement et d'études stratégiques dont l'efficacité n'est plus à prouver eu égard à leurs compétences (Idem). Selon cet économiste, "ce n'est que dans les pays sous-développés que les instituts de cette vocation ne sont pas mis en valeur. Ces pays préfèrent confier cette tâche à des ministères dont le nombre est souvent foisonnant" (Idem).

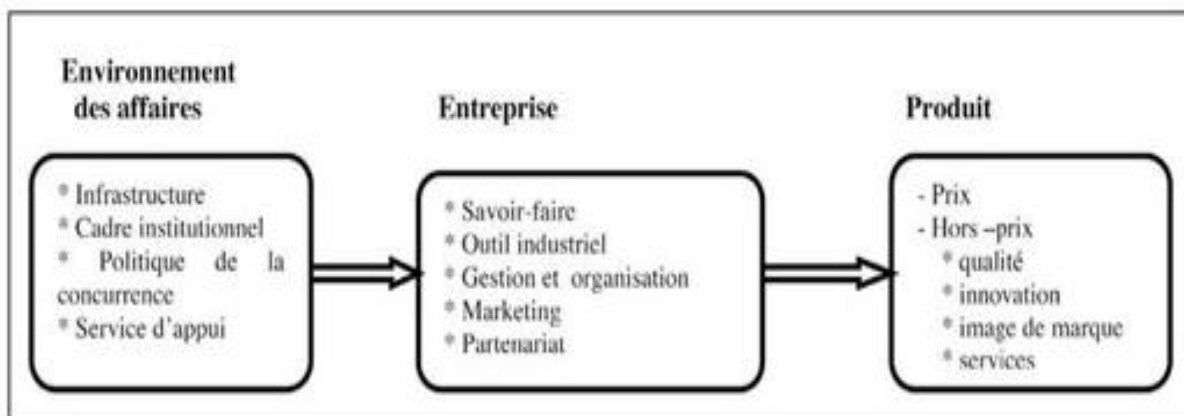


#### IV. Le concept de compétitivité :

Le concept de compétitivité est complexe et parfois ambigu. Force est de constater que le thème de la compétitivité, largement débattu, est abordé à différents niveaux d'analyse qui sont en partie interdépendants mais qui peuvent aussi être en opposition. Depuis le début des années 80, la compétitivité apparaît dans les études africaines dans une période de crise économique grave (Mainguy, 1998). Selon Krugman (1996 : cité dans Dejardin, 2006), la compétitivité tend à focaliser l'attention générale et à orienter les mesures de politique économique vers la considération d'une seule cause des difficultés économiques rencontrées. Définie de façon très générale, la notion de compétitivité désigne "la capacité d'une entité économique à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise à concurrence" (Dejardin, 2006, p. 5).

Lorsqu'elle concerne des pays, la compétitivité fait souvent référence à "la capacité d'effectuer des échanges et de s'intégrer aux marchés mondiaux. Elle suppose alors qu'un pays donné dispose d'un nombre et d'un éventail suffisants de secteurs industriels qui soient en mesure de soutenir avec succès la concurrence de producteurs étrangers sur les marchés intérieurs et extérieurs [...] Dans un sens beaucoup plus large, le concept de compétitivité fait également référence au grand nombre de facteurs, d'institutions et de politiques qui, dans un pays, sont à même d'agir sur le dynamisme des entreprises. Ces facteurs sont notamment le cadre juridique et réglementaire, les systèmes d'éducation et d'innovation ainsi que les autres conditions qui favorisent ou entravent l'entrepreneuriat." (OCDE, 2006, p. 115). Au fil des années, un consensus s'est néanmoins dégagé pour considérer qu'une économie compétitive est une économie qui parvient à faire croître le revenu et la prospérité de sa population. L'Union européenne définit la compétitivité comme "la capacité d'une économie nationale à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi. La compétitivité ne constitue donc pas un but en soi, mais elle a pour objectif de garantir notre prospérité, en particulier dans une période marquée par l'évolution technologique, le vieillissement démographique, une concurrence accrue pour des matières premières en pénurie et la poursuite de la mondialisation" (Denayer et Vandecandelaere, 2012, p. 5). Ainsi, les entreprises ont besoin d'un environnement économique et financier stable qui leur permette de se préparer du mieux possible aux développements futurs et d'améliorer leur capacité de résistance face aux chocs négatifs. L'OCDE (2004, p. 47) souscrit à la thèse selon laquelle la compétitivité se joue au niveau de l'entreprise, mais est en partie déterminée par un contexte général et un jeu complexe d'interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et d'autres acteurs (voir Figure 1).

**Figure 1. Processus dynamique de la compétitivité**



**Source : Ben Mlouka et Sahut, 2008, p. 79.**

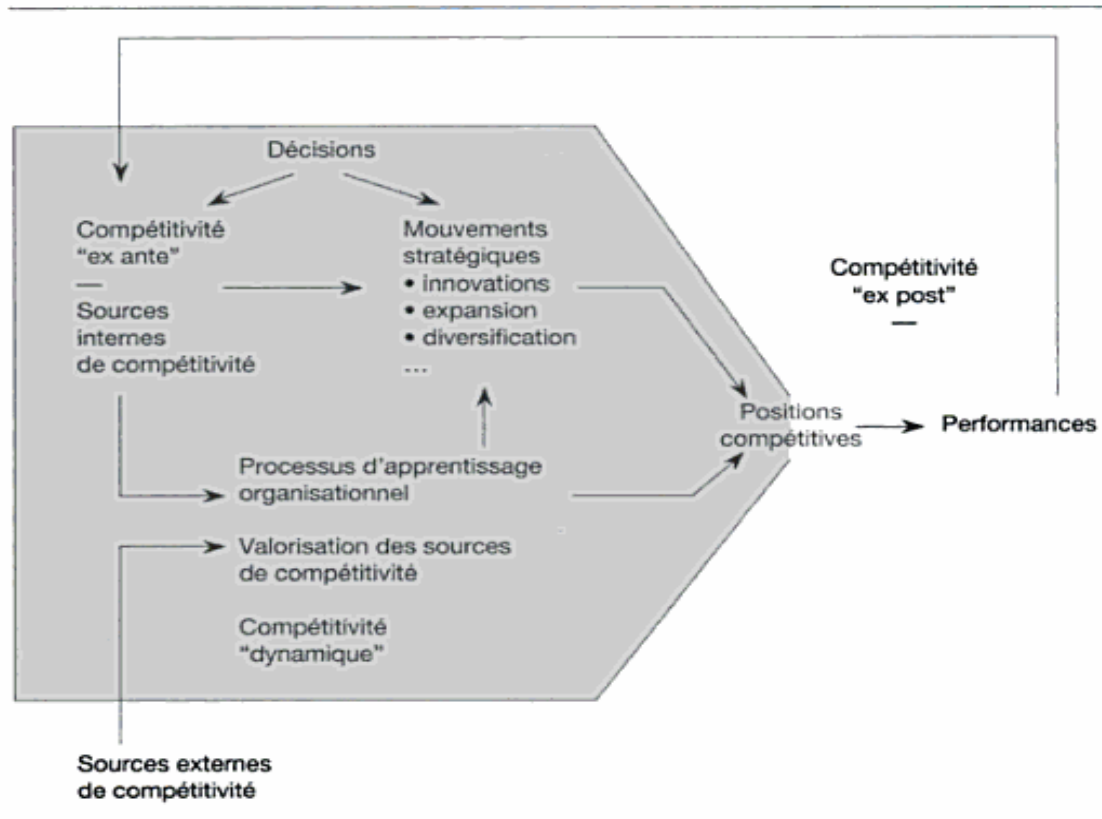
Au plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur longue période. En cela la compétitivité d'une entreprise est avant tout liée à son savoir économique (Djeflat, 2005). C'est cela le vrai défi (Idem). Ce savoir se traduit surtout par les technologies utilisées et l'innovation produite qui déterminent, elles-mêmes, la compétitivité d'une entreprise (Chettab<sup>26</sup>, 2013). Dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période (De Woot, 1988, p. 13).

Cette définition générale appelle plusieurs commentaires. Elle est compatible avec des définitions de la compétitivité au niveau macroéconomique, entendue comme "la capacité de produire des biens et services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale tout en permettant aux habitants d'un pays de bénéficier d'un niveau de vie croissant et soutenable". Elle aborde différents aspects de la compétitivité qu'il convient de distinguer (De Ville, 1994, pp. 3-11) ; celui de la compétitivité "ex post" qui a trait aux "résultats" c'est-à-dire aux positions concurrentielles obtenues et aux performances économiques réalisées<sup>27</sup> et celui de la compétitivité "ex ante" qui se réfère essentiellement aux sources internes de la compétitivité. Cet objectif "de conditions de la concurrence internationale" est déjà assigné en 2001, par la loi d'orientation de la PME<sup>28</sup>, est "d'améliorer la compétitivité en permettant à ces entités économiques d'adopter les standards internationaux d'organisation et de gestion." Il convient aussi de distinguer, à l'instar de De Ville, deux perspectives supplémentaires dans l'analyse de la compétitivité ; la perspective statique qui consiste à considérer la position compétitive à un moment donné du temps et la compétitivité dynamique qui s'appuie sur la capacité de rester compétitif en longue période et sur les processus par lesquels les sources d'avantages compétitifs peuvent être valorisées.

Ces conceptions de la compétitivité sont au centre des travaux empiriques qui se sont développés depuis une vingtaine d'années notamment dans le champs du management stratégique.

La compétitivité statique et "ex post" étant essentiellement privilégiée dans les recherches en stratégie dérivés de l'économie industrielle, tandis que la compétitivité "ex ante" et dynamique se retrouve dans celles qui sont issues des courants théoriques et conceptuels qui sous-tendent l'analyse des organisations et des processus de décision (Ingham, 1995)

**Figure 2. Schéma de la compétitivité**



Source: Ingham, 1995, p. 3.

## V. Les formes de compétitivité :

On distingue alors schématiquement deux types de compétitivité, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre : la compétitivité-prix (qui cherche à débouter les concurrents en vendant à des prix plus bas que les leurs) et la compétitivité structurelle ou hors-prix (qui cherche à les concurrencer par d'autres moyens comme une meilleure qualité des produits et services, un meilleur marketing, une meilleure gouvernance, etc.) (Paquet, 2006).

Le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. Pour faire apparaître toutes les nuances sémantiques qui sous-tendent la définition de la compétitivité-prix, Mainguy (op.cit., p. 20) présente les trois types de prix auxquels il est fait référence habituellement, implicitement ou explicitement: le prix de vente ; le prix de revient comptable et le prix de revient de référence. Lorsque l'entité est une entreprise particulière et que le prix désigne le prix de vente du produit, la capacité de réponse à la concurrence de l'entreprise est étroitement associée à la structure des coûts relatifs à laquelle elle-

même et ses concurrents sont confrontés. Dans une perspective dynamique, la position concurrentielle de l'entreprise dépend très étroitement des gains de productivité qu'elle est en mesure de faire découler de l'intégration du progrès technique et qui se traduisent par la diminution du coût unitaire de production (Dejardin, op.cit.). Cela est rendu possible par des coûts de conception, de production et de commercialisation inférieurs aux autres entreprises du secteur. Dans ce cas, il est stratégique pour l'entreprise de flexibiliser et de réduire les coûts que représentent les ressources mobilisées pour améliorer la structure des coûts de production (Schuler et Jackson, 1987 : cité dans Ferrary, 2010 ; Samuelson, 1998) dès lors que ses clients sont prioritairement sensibles à l'importance du prix lors de leur prise de décision d'achat. Les entreprises qui s'inscrivent dans cette logique entretiennent donc leur avantage concurrentiel dans la faiblesse des prix induite par la maîtrise des coûts et la maximisation d'économies d'échelle.

Inversement, le second type repose sur d'autres moyens hors prix pour se différencier de ses concurrents (Mathis et al. 1988). La différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Dans une perspective de compétitivité-qualité, la différenciation s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, et par l'image et la réputation que le marché concourt à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing. Pour Bogaert et Kegels (2006), il ne s'agit pas uniquement d'offrir des produits de qualité mais surtout des produits répondant précisément à la demande. Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique auquel les clients attachent de la valeur et qui dépasse la simple offre d'un prix faible. Conformément à la théorie des ressources, la compétitivité-qualité résulte de la combinaison spécifique de compétences stratégiques qui permet de différencier l'offre de l'entreprise pour lui conférer un avantage concurrentiel durable (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991 : cités dans Ben Mlouka et Sahut, 2008) permettant à la firme de prélever un surprix (Porter, 1986). La capacité de différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration de facteurs particuliers tels que la Recherche et Développement et le capital humain (Dejardin, op.cit.). Metcalf et al. (2003) affirment que ce sont les caractéristiques de l'entreprise qui déterminent sa compétitivité structurelle, ces caractéristiques étant notamment : l'efficience et l'efficacité de l'utilisation des ressources ; la détermination et l'aptitude à relier rentabilité et accroissement des capacités (c'est-à-dire la détermination à investir), et la capacité d'innover pour améliorer la technologie et l'organisation de l'entreprise.

### **Conclusion :**

Parler de MAN c'est donc évoquer la compétitivité interne et externe. Deux éléments de compétitivité pour lesquels l'Algérie n'est pas bien lotie, même avec quatre programmes en activité (des programmes nationaux et ceux en partenariat). Au niveau interne, on brandit l'échec des précédents programmes de MAN par rapport aux objectifs inscrits en s'appuyant sur les propos récents des économistes algériens. Chettab (op.cit.) estime que le système productif algérien en termes d'innovation et de compétitivité est défaillant en raison de la structuration même du cadre de fonctionnement de l'économie nationale, les pertes de parts de marché sont alors de plus en plus significatives (Bouzidi, 2014). Sur le plan de l'industrie nationale, Serrai (2014) déclare que "l'industrie est malade. 42 % des unités industrielles au niveau national ont été fermées.

Actuellement la croissance du secteur de l'industrie en Algérie ne dépasse pas les 5 %." Enfin, au niveau mental, Lamiri (2014, op.cit.) explique que le système productif dispose d'un tissu de milliers de PME qui ont enraciné une culture peu compatible avec une très haute compétitivité. Par ailleurs, à la lecture du tableau ci-dessous, le retard est aujourd'hui considérable en termes d'amélioration des capacités concurrentielles des entreprises locales par rapport aux échéances fixées, ce qui explique que le gouvernement algérien s'est engagé à négocier l'ajournement du démantèlement tarifaire jusqu'au 2020.

Au niveau externe, les statistiques le démontrent suffisamment. Environ 3% seulement des recettes extérieures sont apportés par les exportations hors hydrocarbures de 2005 à 2013 alors que les dépenses d'importation ont sensiblement augmenté.

**Tableau 1. Statistique du commerce extérieur de l'Algérie**

Valeur en 10° \$	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Export.hors hydros.	1099	1 158	1 332	1 937	1 066	1 526	2 062	2 062	2165
Exportations hydros.	43 937	53456	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	69 804	63752
Σ des exports.	45036	54613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	71 866	65917
Importations	20048	21456	27 631	39 479	39 294	40 473	47 247	47 490	54852
Balance commerciale	24989	33157	32 532	39 819	5 900	16 580	26 242	24 376	11065

Source : <http://www.andi<sup>29</sup>.dz/index.php/fr/statistique/bilan-du-commerce-exterieur>

Ce tableau peu reluisant nous indique qu'on n'est ni dans une logique de production massive avec des coûts faibles, comme en Chine, non plus, dans un segment de produits de qualité réclamés par les consommateurs étrangers. La compétitivité externe est donc défaillante en termes de coût et de marketing. Pourtant, le programme de MAN initié par les autorités au profit des entreprises consacre théoriquement tout un chapitre à la formation des gestionnaires en marketing qui comprend, entre autres, la question de marketing mix comme une réelle opportunité économique. La priorité de l'heure est alors de rattraper le retard en termes de MAN de marketing.

### Références bibliographiques :

<sup>1</sup>- On précise toutefois que ce montant peut varier dans une fourchette de 25 000 à plus de 100 000 euros, en fonction de la taille de la PME. Abdelhak Lamiri estime lors de la conférence qu'il a présentée le 29/05/2007 à la maison de la culture Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou sous le thème de "Redressement et mise à niveau des entreprises algériennes dans le contexte de la mondialisation" que les gouvernements qui se sont succédé aient déboursé quelque 120 milliards de dollars à l'ombre des différentes opérations de redressement et de MAN.

<sup>2</sup>- A noter que l'Accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne sur l'économie nationale et particulièrement sur le secteur de la petite et moyenne entreprise (PME) est paraphé le 19 décembre 2001, signé officiellement le 22 avril 2002 à Valence (Espagne) et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2005.

- <sup>3</sup>- A. Bersali, "Petites et moyennes entreprises : faire face aux exigences du marché", El Watan, le 27/06/2009.
- <sup>4</sup>- Fella Midjek, "Réda Armani. Consultant en économie industrielle, l'Etat devra abandonner son statut d'actionnaire principal", El Watan, le 08/11/2010.
- <sup>5</sup>- Un programme MEDA est un programme mis au point au niveau de l'Union européenne pour la MAN des PME de quelques pays du tiers monde, dont l'Algérie, pour les accompagner à l'entrée à l'OMC
- <sup>6</sup>- Salah Slimani, "Mustapha Mekideche. Economiste et vice-président du CNES", El Watan, le 11/10/2006.
- <sup>7</sup>- Salah Slimani, "Olivier De Velp, directeur du programme Euro Développement PME pour la MAN en Algérie, Accord d'Association Algérie-UE", El Watan, le 09/02/2005.
- <sup>8</sup>- Hocine Lamriben, "Normalisation : seules 450 entreprises sont certifiées", El Watan, le 29/12/2008.
- <sup>9</sup>- <http://www.mdipi.gov.dz/>
- <sup>10</sup>- Hocine Lamriben, "Mise à niveau des PME, le plan national accuse un retard d'un an et demi", El Watan, le 24/07/2011.
- <sup>11</sup>- Salah Slimani, "Philippe Brousse (Expert financier à L'euro-Développement pme)", El Watan, le 20/07/2004.
- <sup>12</sup>- Madjid Makedhi, "Évaluation de l'opération mise à niveau des PME", El Watan, le 05/12/2006.
- <sup>13</sup>- Caceg Consulting est un cabinet d'études privé ayant participé à plusieurs opérations de MAN au profit des PME.
- <sup>14</sup>- Safia Berkouk, "Ameur Mekhoukh. Expert formateur, les circuits administratifs du financement sont lourds", El Watan, le 27/06/2011.
- <sup>15</sup>- <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>. Consulté le 23.07.14
- <sup>16</sup>- Akli Rezouali, "Abdelhak Lamiri. Le plan de relance doit être différé", El Watan, le 19/09/2004.
- <sup>17</sup>- <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>. consulté le 23.07.14
- <sup>18</sup>- Salah Slimani, "PME et artisanat. Un financement annuel de un milliard de dinars", El Watan, le 20/12/2004.
- <sup>19</sup>- Déclaration du Premier ministre Ahmed Ouyahia sur la politique générale, assortie d'un bilan de l'action gouvernementale à l'APN, le 22/10/2010.
- <sup>20</sup>- Salah Slimani, "Euro-développement", El Watan, le 18/07/2004.
- <sup>21</sup>- Egalement appelé programme MEDA.
- <sup>22</sup>- Mais a été prorogé à décembre 2007.
- <sup>23</sup>- Destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de MAN pour la promotion de la compétitivité industrielle.
- <sup>24</sup>- Expertise et assistance technique sur tous les volets relatifs au fonctionnement de l'entreprise assurées par des experts nationaux et étrangers.
- <sup>25</sup>- Les programmes MEDA I et MEDA II sont spécifiques à la région méditerranéenne et sont une contribution de la Commission européenne pour le développement à travers le monde en apportant leur appui avec des dispositifs et des outils ainsi que les crédits pour la MAN.
- <sup>26</sup>- Professeure et chercheuse associée au CREAD
- <sup>27</sup>- Les travaux sur la compétitivité ont souvent le défaut de faire un objectif de cette dernière alors qu'elle n'est qu'un moyen (Mainguy, 1998, p. 12)
- <sup>28</sup>- La loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME et qui définit la PME algérienne comme une entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 à 250 personnes à plein temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total bilan n'excède pas 500 millions de DA, et qui respecte le critère d'indépendance.
- <sup>29</sup>- Agence Nationale de Développement de l'Investissement.