

**Essai d'analyse sur la gestion stratégique de l'entreprise
algérienne en économie de marché**
*Analysis test on strategic management of the Algerian company in market
economy*

LAZREG Mohammed

Faculté des sciences économiques Gestion et
des sciences commerciales Université de
Sidi Bel Abbés

GODIH Djamel torqui

Faculté des sciences économiques Gestion et
des sciences commerciales Université de
Mostaganem

Résumé :

La gestion stratégique a pour but d'assurer la compétitivité et la sécurité de l'entreprise. Elle emprunte pour y parvenir à l'analyse stratégique bien sûr, mais aussi au management. Aussi, à la fois pour survivre dans un environnement concurrentiel et pour accroître ses parts de marché, l'entreprise algérienne doit mettre en œuvre une stratégie, c'est-à-dire un mouvement qui doit la conduire, en se basant sur un diagnostic initial, à un objectif. L'objectif fondamental de notre article est le suivant : Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie.

Mots clés : Gestion Stratégique- Réformes économiques- Management- Efficience institutionnelle- Ressource humaine.

Abstract:

The aim of strategic management is to ensure the competitiveness and security of the company. It borrows to achieve strategic analysis of course, but also management. So, both to survive in a competitive environment and to increase its market share, the Algerian company must implement a strategy, i.e. a movement that must lead it, based on a diagnosis to an objective. The fundamental objective of our article is: If the companies of the developed countries have succeeded in establishing their domination, it is thanks to the strategy.

Key words: Strategic management, economic reforms, management, institutional efficiency, human resource.

Introduction :

Au lendemain de son indépendance, l'Algérie pour affirmer sa volonté d'indépendance économique et de sa souveraineté nationale, a opté pour un modèle de développement socialiste, tourné vers l'intérieur et centré sur une forte industrialisation. L'un des grands axes de ce modèle de développement était la mise en place d'un vaste secteur public s'étendant pratiquement à tous les secteurs d'activité selon la stratégie de l'industrie industrialisante¹.

En fait, deux hypothèses de type historique sont invoquées à l'appui de cette stratégie de développement : Il n'y a pas de développement agricole sans diversification industrielle d'une part et d'autre part, la branche mécanique joue toujours un rôle central dans le processus de développement. Aussi, cette stratégie repose sur la maîtrise de l'économie par l'Etat.

La nationalisation des richesses et l'étatisation des moyens de production sont nécessaires à la mise en œuvre de la planification en tant qu'instrument d'organisation de l'action et d'intervention des pouvoirs publics, elle doit s'appliquer à tous les rouages de l'Etat. La crise financière, découlant suite à la chute des prix des hydrocarbures de 1986 a mis en évidence l'impasse du modèle de gestion centralement administré de l'économie algérienne. En effet, l'Algérie subit à partir de 1986, les effets de la crise économique mondiale, les faiblesses structurelles de l'économie algérienne deviennent alors apparentes.

La dette extérieure du Pays commence, quant à elle à poser sérieusement problème dans la mesure où la balance des comptes est soumise à de fortes tensions et les réserves de change s'amenuisent fortement, du fait de la chute drastique des recettes d'exportations. Une telle situation oblige l'Algérie de recourir au FMI qui préconise un plan d'ajustement structurel². En fait, le monde économique en ce début de nouveau siècle se caractérise essentiellement par le triomphe de l'économie de marché et la domination de la pensée libérale sur les questions du développement économiques et partant de la recherche de la croissance. Ainsi, des réformes économiques sont engagées en Algérie avec l'appui des organisations monétaires et financières internationales en particulier le FMI.

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

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

Celle-ci prend en compte le changement tant au niveau de la réflexion qu'à celui des actes. Autrement dit, la réflexion stratégique dont le sujet d'analyse est l'entreprise évoluant dans son environnement, devient une nécessité et peut être une condition de survie pour les entreprises algériennes qui s'insèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent³. Aussi, les cadres et dirigeants des entreprises algériennes ne doivent plus ignorer les modifications profondes des méthodes de management qui issues de quelques entreprises pionnières se diffusent désormais mondialement à toutes les entreprises modernes et les transforment en profondeur. En clair, il est illusoire de parler de développement de l'entreprise algérienne, de sa productivité, de sa

rentabilité sans application de stratégies. Actuellement, Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement.

L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et quelque fois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. Avec l'avènement de l'économie de marché et l'ouverture sur le marché mondial, les entreprises algériennes doivent faire preuve de plus d'efficacité et de flexibilité et de développer un management stratégique capable de permettre à l'entreprise de s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement interne et externe, l'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie.

Une question centrale est au cœur de notre problématique dans le cadre de notre modeste contribution à travers cet article :

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

Notre problématique est subdivisée en plusieurs questions directrices :

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

- Quelles sont les contraintes et difficultés à la bonne application des réformes économiques introduites par les pouvoirs publics ?
- Quelles sont les perspectives pour l'entreprise algérienne dans le domaine de la stratégie ?
- Quelles sont les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre d'une gestion stratégique et la diversification de notre économie nationale ?

Autant de questions qui sous tendent la problématique afférente à la stratégie d'entreprise en Algérie. Pour résoudre cette problématique, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses.

L'hypothèse principale est la suivante :

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

Notre hypothèse est subdivisée également en plusieurs sous hypothèses directrices :

- Les gestionnaires de l'entreprise algérienne doivent formuler une vision stratégique claire, sinon chaque élément tend à être considéré séparément, les décisions sont alors prises de manière isolée et parfois contradictoire
- Nécessité pour l'entreprise algérienne de se lancer dans la réflexion stratégique, seule façon de pouvoir s'adapter et survivre au contexte d'économie de marché. Toutefois, un bon environnement économique favorise amplement la réussite de toute stratégie d'entreprise.
- Aussi, et dans ce cadre, et face à la construction de l'économie de marché en Algérie, pour survivre et assurer leur compétitivité, les entreprises algériennes ne peuvent plus continuer à ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des pays développés. En d'autres termes, la réflexion en matière de

management stratégique permettra à l'entreprise algérienne d'assurer la transition vers l'économie de marché avec des chances de survie et de succès.

Les objectifs de notre modeste contribution à travers cet article :

Il s'agit pour nous de mettre en relief un message central. Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie. D'où la nécessité pour l'entreprise algérienne de rompre avec ses méthodes de travail dépassées et ses visions restrictives à court terme, pour se lancer dans la réflexion stratégique, seule façon de pouvoir s'adapter au contexte d'économie de marché. Aussi, et dans ce cadre, et face à la construction de l'économie de marché en Algérie, pour survivre et assurer leur compétitivité, les entreprises algériennes ne peuvent plus continuer à ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des pays développés. En d'autres termes, la réflexion en matière de management stratégique permettra à l'entreprise algérienne d'assurer la transition vers l'économie de marché avec des chances de survie et de succès.

Méthodologie :

En vue de répondre aux différentes questions de notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages et documents pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre article. Dans ce cadre, nous développerons également nos analyses personnelles sur le thème en question. Notre « coupure épistémologique » nous permettra de formuler des solutions et des recommandations quant à la gestion stratégique dans les entreprises algériennes. Nous tenterons en fait de développer certains apports personnels quant à la concrétisation effective de la stratégie d'entreprise, tout en contribuant modestement et d'une manière générale à l'amélioration et à l'approfondissement des connaissances à travers de nouveaux éclairages dans le domaine de la gestion stratégique dans les différents points de notre article et en conclusion. Notre réflexion dans le cadre de cet article tourne autour des axes suivants :

- Les contraintes et difficultés à la bonne application des réformes économiques introduites par les pouvoirs publics.
- Les perspectives pour l'entreprise algérienne en matière de stratégie.
- Les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre d'une gestion stratégique et la diversification de notre économie nationale. Notre conclusion générale mettra en œuvre :
- Une synthèse récapitulative de nos principaux résultats.

1- Les contraintes et difficultés à la bonne application des réformes économiques introduites par les pouvoirs publics :

1-1- Brève analyse rétrospective de l'économie algérienne :

L'entreprise algérienne est malade de sa gestion, de son environnement, de son histoire et de ses traditions. Sa culture, profondément ancrée dans un projet de société qui valorise peu les compétences et les résultats, prévaut, encore, et semble résister beaucoup plus que prévu aux réformes et aux dispositifs contenus dans l'autonomie. L'industrie industrialisante, la restructuration et les réformes économiques ont toutes buté sur l'écueil incontournable du système de management mis en place⁴. L'inefficacité décevante d'un important secteur public, qui a coûté des dizaines de milliards de dollars, et sur lequel toute la stratégie nationale de développement économique et social a été bâtie ; le choc pétrolier qui a annihilé la principale source de financement extérieur de l'industrialisation ; la crise de l'endettement qui a consacré la faillite du système ; la conditionnalité du programme d'ajustement structurel (PAS) imposé par le FMI et les nouvelles croyances véhiculées par le courant libéral sur le renouveau de la conception du rôle économique de l'Etat

sont en effet autant de facteurs explicatifs de l'adoption du principe du désengagement de l'Etat algérien de la sphère économique au moyen de la privatisation.

1-2- Synthèse des différentes réformes entreprises par les pouvoirs publics :

Depuis l'indépendance politique à nos jours, l'économie algérienne a connu différentes formes d'organisation des entreprises publiques :

- Avant 1965, la forme d'autogestion était privilégiée ;
- De 1965 à 1980 : apparition des grandes sociétés nationales ;
- De 1980 à 1988, nous assistons à une première restructuration découpant les grandes sociétés nationales ;
- Avec la crise de 1986, qui a vu le cours du pétrole s'effondrer, des réformes timides sont entamées, l'Etat crée 8 fonds de participation chargés de gérer les portefeuilles ;
- En 1996, l'Etat crée 11 holdings en plus des 5 régionaux avec un conseil national des privatisations ;
- En 2000, nous assistons à leur fusion en 5 méga-holdings et la suppression du conseil national des privatisations ;
- En 2001, nouvelle organisation : Création de 28 sociétés de gestion de participation de l'Etat (SGP) ;
- En 2007, une nouvelle organisation est proposée par le Ministère de la promotion de l'investissement (les deux grandes sociétés Sonatrach et Sonelgaz régies par des lois spécifiques n'étant pas concernées) articulée autour de quatre grands segments : des sociétés de développement économique qui relèvent de la gestion exclusive de l'Etat gestionnaire ; des sociétés de promotion et de développement en favorisant le partenariat avec le secteur privé international et national ; des sociétés de participation de l'Etat appelés à être privatisés à terme, et enfin une , une société chargée de la liquidation des entreprises structurellement déficitaires. Cependant, cette proposition n'a pas fait l'unanimité au sein du gouvernement est abandonnée.
- Durant l'année 2010, une autre proposition devait être mise en œuvre qui consistait en une nouvelle organisation avec la dissolution des sociétés de participation et de gestion (SGP) et remplacées par des groupes industriels avec des zones intégrées dans 5 wilayas pilotes.
- Le 28 aout 2014 : Une nouvelle restructuration a été entérinée par le conseil des participations de l'Etat qui a approuvé la création progressive d'une dizaine de grands groupes industriels. Aussi, dans la nouvelle réorganisation du secteur public industriel, ce dernier est constitué de 12 groupes industriels notamment :
- Groupe agro-industrie, groupe véhicules industriels et système de transport, groupe ciment et matériaux de construction, groupe chimie, groupe équipement électriques et électroniques, groupe textile et cuirs, groupe mécanique, groupe métallurgie, groupe minier, groupe développement industriel local etc. Il est clair que si l'on se reporte à la résolution du conseil des participations de l'Etat (CPE) prise le 28 aout 2014, des enseignements ont été tirés des échecs précédents, toutefois, il va falloir agir sur le renouvellement des conditions d'exercice du management dans ces nouveaux groupes industriels. En second lieu, il va falloir agir également sur les capacités technologiques et opérationnelles de ces groupes. L'état d'obsolescence technologique et opérationnel de la majorité de ces groupes est avéré, du fait de plusieurs raisons : désinvestissement, outil de production non maintenu

et non modernisé. Le retour de ces groupes sur les marchés ne peut s'effectuer sans une croissance externe qui ne peut être obtenue que par des fusions acquisitions internes mais également internationale. Les différentes réformes des entreprises publiques échouent du fait qu'elles occultent toutes le problème central des objectifs multiples et contradictoires assignés par le pouvoir politique aux firmes d'Etat. Les carences du secteur public algérien trouvent leur explication dans sa propre genèse et son mode d'exploitation et de développement. C'est une question d'histoire⁵.

1-3- Les causes qui ont contribué à la faiblesse des réformes introduites par les pouvoirs publics :

Quelles sont les causes qui ont contribué à la faiblesse des réformes ? Pourquoi le processus de privatisation a échoué ? Nous citerons dans ce cadre quelques éléments de réponses. L'entreprise algérienne se caractérise par de multiples déficits systémiques, que nous examinerons ci-dessous.

1-3-1- Le déficit de stratégie :

Celui-ci est historique et s'explique par la non maîtrise des techniques de management au départ des plans d'industrialisation. L'expérience et les croyances (celles du nationalisme économique) ont primé sur la mobilisation de la connaissance pour fonder un projet de développement industriel. La plupart des entreprises algériennes sont nées dans la grande précipitation de la période de forte croissance. Il fallait tirer le maximum "d'obus" avant de faire le point et engager les ajustements nécessaires, sur le plan financier, économique et managérial. Il ne suffit pas d'ériger une industrie lourde et de disposer d'un schéma de densification industriel pour pouvoir le réaliser efficacement. Bien des conditions demeurent à satisfaire. La maîtrise du management doit être un préalable incontournable au succès de toute opération d'industrialisation.

1-3-2- Déficit de structuration dans le marché national et international :

Sans marché une entreprise est condamnée à sa fin. Or, un marché, c'est des produits et des clients. Tout changement, non maîtrisé au niveau de ces variables, peut conduire à la dégradation d'une entreprise se traduisant par la perte de sa position concurrentielle.

Les changements brusques intervenus dans les données du marché national, à la suite de la crise économique et sociale, globale, qui a secoué l'Algérie depuis 1986, ont gravement fragilisé la plupart des entreprises publiques. L'absence de stratégies d'exportation est une donnée négative pour l'ensemble des entreprises publiques.

1-3-3- Déficit managérial :

Les pays de l'Est ont périclité dans une large mesure à cause d'un management archaïque, responsable des gaspillages, malversations et sous-utilisations de ressources. La dimension managériale est complètement occultée de la pensée et des pratiques économiques en Algérie. Notre pays n'a jamais apprécié à sa juste valeur la nécessité d'une conception systémique d'un management national. Ainsi, le déficit chronique de management de la majorité des entreprises publiques se manifeste, non seulement, à travers les résultats comptables et financiers, mais aussi, à travers un ensemble de pratiques qui occulte de ce fait, la dimension stratégique de l'entreprise, dont nous énumérons, ci-après, les principales :

Absences de délégation de pouvoir et de synergie entre les différents organes de gestion de l'entreprise ; Incapacité à maîtriser les mutations de l'entreprise et son environnement ; Démotivation croissante des personnels et tendance à la destruction des potentiels de compétence ; Absence d'initiatives stratégiques dans la prise en charge des contraintes et dysfonctionnement de l'entreprise ; Prédominance du conflit sur la culture de la coopération entre les différents partenaires de l'entreprise ; Prédominance des pratiques informelles de gestion et de

communication. Dans le système économique algérien, les entreprises publiques appartiennent à l'Etat, donc à tous les citoyens. Nous sommes donc un seul groupe unique d'actionnaires sans compétition entre nous. Les différentes assemblées générales savent que les entreprises ne sont pas les leurs et que leur devenir, leurs économies ou leur fortune est très peu affectée directement par leurs décisions⁶. L'échec de la transition économique en Algérie s'explique ou bien par le mauvais choix de la vitesse et de l'agencement séquentiel des réformes, ou par l'absence d'un environnement institutionnel adéquat⁷.

1-4- L'inadaptation du système bancaire et financier en Algérie : une contrainte ardue qui entrave la stratégie des entreprises en matière d'investissement :

Une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose⁸.

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

Nous considérons que les deux piliers fondamentaux d'un marché financier sont le système bancaire et la bourse des valeurs. Le premier présente un aspect archaïque (banques publiques) et la seconde institution n'existe presque pas. Dans une économie de marché, le marché financier représente la principale source de financement des entreprises. L'Algérie a pris un retard considérable dans la création et l'organisation d'un tel marché financier. Ce handicap risque de peser lourdement dans la progression du processus de réformes et la relance de la croissance sur des bases saines et durables et donc sur la culture de la gestion stratégique dans les entreprises.

1-5- Echec d'une politique de croissance par les privatisations en Algérie :

Les démantèlements tarifaires mal négociés, ont finis de ruiner l'embryon de production public et privé qui va se recycler progressivement dans la sphère marchande, en se transformant en représentants des grandes multinationales, développant par ce billet la consommation par l'importation exclusivement. L'économie de bazar allait s'installer. Les listes des entreprises à privatiser en Algérie allaient décrédibiliser l'opération elle-même. En effet, les outils étrangers introduits pour l'opération d'évaluation des actifs se sont avérés inappropriés à rendre compte de la réalité algérienne de la comptabilité et en particulier, celle relative aux actifs immobilisés et leur actualisation.

La conséquence a été le transfert de rente fabuleuse du secteur public vers le secteur privé nationale ou étranger, lorsque la privatisation a été effective, l'activité de l'entreprise en elle-même, ne servant que de prétextes à la prédation des plus values immobilières. A qui et à quoi a donc servi la privatisation ? La stratégie c'est de savoir où est ce qu'on veut aller et comment y aller ? Et c'est à partir de là que s'impose la mise en place d'une organisation. Pour faire face à la complexité, il faut imaginer des formules organisationnelles, il faut simplifier la décision stratégique : répartir les ressources en fonction d'une logique à identifier. Il nous sera impossible

d'assainir l'économie sans en privatiser la majorité de nos entreprises. La science économique et le management n'ont pas encore produit les règles et les principes qui permettent de gérer efficacement le vaste secteur public avec des mécanismes de marché..... Que ceux qui prétendent pouvoir le faire, nous énoncent leurs règles et leurs principes. Ils auront sûrement un prix Nobel et la satisfaction d'avoir réalisé un pas de géant dans les sciences sociales⁹.

1-6- L'efficacité institutionnelle : Une nécessité vitale pour l'émergence d'une culture stratégique et entrepreneuriale :

Les points qui suivent tentent d'expliquer l'importance de l'efficacité institutionnelle.

1-6-1- La bureaucratie un mal qui détruit l'économie algérienne :

Nous sommes régulièrement très mal situés dans les différents classements internationaux sur le climat des affaires. Les causes sont nombreuses. Nous en retiendrons une qui fait l'unanimité, à savoir la bureaucratie. Le management moderne a produit également des thérapies efficaces contre ce fléau. La bureaucratie étouffe un pays ; lorsqu'un certain nombre de conditions existent. La première est de loin la plus importante est l'absence de management dans nos institutions administratives. On ne travaille pas avec des plans, des procédures, des évaluations de résultats, des tableaux de contrôle ; les personnes sont mal payés, démotivés. L'économie de marché nécessite des fonctionnaires experts et non des bureaucrates.

Nous avons façonné notre administration pendant de nombreuses années à être passive et exécuter des directives. Mais l'économie de marché exige une administration experte, il est temps de la constituer, ceci nécessite des efforts titanesques notamment en direction de nos centres de formation. Nous aurons besoin de créer un réseau de bureaux d'études, publics, privés, spécialisés en modernisation administrative. L'enjeu est de taille, un plan Marshall dans cette direction constitue la priorité numéro un de notre pays¹⁰.

1-6-2- L'importance de l'institution stratégique :

Dans un pays en développement ou en transition, le défi des transformations institutionnelles est gigantesque. Le mode de fonctionnement de l'ensemble des organismes doit être révolutionné. L'école, l'université, l'hôpital, l'administration... vont fonctionner d'une manière différente. La société toute entière doit subir une ingénierie globale. Le pays a besoin de mobiliser toute son intelligence conceptuelle pour réussir un tel challenge. Il est alors indispensable de créer une institution stratégique qui joue le rôle de cerveau dans le sens où la conception de la stratégie nationale et la mise en cohérence des politiques sectorielles lui échoit. L'INSEG (Institut national d'études de stratégie globale) redynamisé pourrait jouer le rôle de cette institution cerveau. De telles institutions existent en Chine et en Corée du Sud et dans la plupart des pays émergents.

Quelle est la constitution de cette institution stratégique ? Elle recèle la meilleure intelligence pluridisciplinaire du pays. On y retrouve nos meilleurs sociologues, technologues, pédagogues, économistes.... La diaspora algérienne à l'étranger doit jouer également un rôle important dans ce cadre¹¹.

1-6-3- Rôle de l'institution :

Faire le point sur ce qui est connu scientifiquement et sur les meilleures pratiques qui ont transformé des pays ruraux en puissances industrielles émergentes ; Se positionner comme une institution de concertations permanentes entre les parties prenantes du processus de développement durable. Concevoir à la demande des hautes autorités et en fonction des orientations reçues, la

stratégie, les politiques sectorielles et les programmes de réalisation. Ceci nécessite un dialogue continu avec les parties prenantes.

Il est vital de revoir l'organisation de l'Etat dans ce cadre ; les modèles théoriques et les expériences pratiques arrivent toujours aux mêmes conclusions : un pays en transition ou en développement a besoin d'une institution cerveau qui conçoit et harmonise les différentes politiques sectorielles et s'assure qu'elles sont en parfaite symbiose avec la stratégie. Ceci ne diminue en rien de l'importance et du prestige de la sphère politique. Au contraire elle lui enlève une épine du pied et l'aide à devenir efficace et à conduire le développement d'une manière harmonieuse.

2- Les perspectives pour l'entreprise algérienne en matière de stratégie :

2-1- Les entreprises algériennes sont-elles « réformables » ?

Les pays émergents qui ont enregistré les meilleures performances comme l'Inde ou la Chine ont su mettre en œuvre une stratégie de développement et donc de réforme tenant compte de leurs spécificités respectives. Aujourd'hui il va de soi que l'Algérie doit également choisir son propre modèle de développement en adoptant une stratégie de réformes en conséquence. Cela est d'autant plus critique qu'à force de retarder les réformes et de laisser perdurer un environnement institutionnel dont la logique a peu évolué depuis les années 1980, L'Algérie se retrouve actuellement dans une position délicate. Un développement économique, soutenu n'est possible que s'il existe de bonnes institutions, c'est-à-dire des institutions capables d'instaurer un environnement favorisant la création de richesses où la stratégie d'entreprise sera le fer de lance. L'expérience récente témoigne que ceci est d'autant plus vrai pour le cas précis de l'Algérie.

En effet, depuis la hausse des prix de l'énergie amorcée au début des années 2000, jamais l'Algérie n'a connu une telle aisance financière. En un peu plus de 15 ans, ce sont près de 500 milliards de dollars qui ont été dépensés dans l'économie pour un résultat pour le moins mitigé. L'Algérie est donc un exemple criant de mal-développement économique, alors même que le pays jouit de fortes capacités financières. Cette abondance financière a en fait largement contribué à renforcer les facteurs du mal développement de l'Algérie. Le premier de ces facteurs très souvent cité par les économistes du développement est connu sous le nom de « ressource curse » ou « paradoxe de l'abondance ». Il se résume par l'émergence d'institutions dites « d'extraction » du fait de l'abondance d'une ressource naturelle. Des groupes d'intérêts privés mettent en place un environnement institutionnel destiné à asseoir leur domination politique sur la société, à la source de leur pouvoir d'extraction de la rente que procure la ressource naturelle. Ce modèle institutionnel opère malheureusement au détriment des capacités de développement du pays (c'est ce qui explique que la stratégie n'a pas droit de cité).

En effet, dans la mesure où le développement peut conduire à une modification de la distribution du pouvoir politique en défaveur de ces groupes, ils restreindront volontairement l'ensemble des réformes possibles. Là réside ainsi le premier obstacle de taille aux réformes. Quel que soit le domaine auquel elle s'applique, une réforme vise avant tout à changer les comportements des individus ou personnes morales concernés par le modèle auquel elle s'applique. Cependant, pour qu'une réforme ait une chance de modifier les comportements, il est primordial qu'elle apporte des solutions aux problèmes qu'elle pose. En règle générale, il existe rarement de consensus autour d'une réforme. En d'autres termes, elle n'est pas forcément à l'avantage de tous. Qui plus est, les bénéfices ne sont pas nécessairement bien compris et internalisés par les différents groupes concernés par celle-ci. Enfin, elle engendre bien souvent des coûts d'application. Autrement dit, changer de comportement engendre des coûts qui peuvent être non négligeables.

Tous ces coûts perçus des réformes ne sont malheureusement pas des grandeurs que l'on peut évaluer de façon objective.

Nous entendons par là que l'acceptation des réformes par les différents groupes sociaux dépend d'un facteur psychologique qui est directement lié à la perception que ces groupes ont des institutions et notamment de leur légitimité. Ainsi, en ne favorisant pas le développement et en maintenant la logique rentière de la société, non seulement d'importantes poches de résistances aux réformes se sont formées, en plus le coût social des réformes a été décuplé. En d'autres termes, plus on s'est évertués à maintenir dans le temps un système institutionnel « extractif », plus on a retardé les réformes structurelles, plus on a pris de mauvaises décisions pour la collectivité, et plus on a créé une situation des plus difficiles à réformer. Dans une économie rentière, les questions de partage entre différents protagonistes se posent différemment : il ne s'agit plus en effet de revendiquer une juste part du gâteau, fruit d'un travail social en contrepartie de l'effort fourni par chacun, mais plutôt de s'approprier, sur des bases qui ont très peu à voir avec les principes de productivité ou de l'effort, une part de richesses dont l'origine doit davantage au hasard de la géologie.

L'absence de projet de « cité industrielle » qui est le point faible des réformes et non pas l'omniprésence de l'Etat ou son absence. La sortie du régime rentier, puisque c'est de cela qu'il s'agit essentiellement est un processus long qui nécessite une politique économique volontariste, pas forcément populaire mais dans la perspective temporelle est nécessairement le moyen et long terme. Quantitativement, cette rupture peut être observée à travers l'évolution d'un nombre réduit d'indicateurs parmi lesquels on doit retrouver la contribution du secteur pourvoyeur de rente (hydrocarbures) dans la formation de la richesse produite (PIB), sa part dans la structure des recettes fiscales de l'Etat (fiscalité pétrolière) et son apport dans les recettes d'exportation du pays. La persistance des comportements rentiers interpelle l'Etat dans son rôle de régulateur. Ces comportements sont tout ce qu'il y a de vouloir rationnel et il serait vain de vouloir s'y attaquer sans modifier la structure incitative que véhicule le mode de régulation de l'économie nationale. En fait, la question n'est pas tant de savoir si l'on peut identifier les facteurs qui concourent à la génération des comportements rentiers, mais de mesurer la capacité ou la disponibilité de l'Etat à se donner les moyens politiques et juridiques nécessaires dans le combat contre la prédominance des comportements rentiers. L'intérêt de la collectivité ne se confondant pas avec celui des rentiers, il est en effet du devoir de l'Etat d'intervenir afin de canaliser les comportements économiques des différents centres d'accumulation dans le sens d'un élargissement des activités productives¹².

2-2- La nécessité d'annihiler la variante du mal hollandais en Algérie pour l'émergence d'entreprises performantes :

L'économie algérienne dépend à 98% de la rente liée aux exportations des hydrocarbures. Or, pour produire autre chose que du pétrole et du gaz, l'Algérie a besoin d'importer le savoir-faire technologique des pays développés. Quels sont les moyens capables de permettre un tel transfert de technologie ? Effectivement, la sortie de l'économie de la rente exige de l'Algérie la diversification de ses activités productives, laquelle est impossible sans savoir faire technologique approprié. Les autres pays conditionnent leurs contrats à des transferts de technologie et de savoir faire, l'Algérie multipliait les importations et les contrats avec les pays étrangers sans aucune condition. Donc, s'il n'y a pas eu transfert technologique, c'est principalement à cause du manque de vision et d'organisation. Désormais, l'Algérie ne doit plus importer, sans se poser la question de savoir quelle est la part de transfert dont il est possible de bénéficier. Pour bénéficier du transfert technologique, plusieurs pistes s'offrent à l'Algérie :

- L'investissement étranger pour faciliter le transfert technologique et du savoir faire technologique. Pour ce faire, les responsables ont intérêt à rendre plus attractif l'environnement de l'investissement ;
- Une deuxième piste intéressante est de suivre le modèle asiatique en général et chinois en particulier. En jouant sur le montant mirobolant de ses contrats, la Chine imposait toujours à ses fournisseurs le transfert technologique.

De ce fait, la Chine a développé des réserves d'engineering leur permettant de faire le chemin inverse, en d'autres termes reconstituer la machine ou l'équipement livré afin d'examiner les moyens de le réaliser tout ou partie. L'Algérie pourrait suivre le même modèle. Cela dit, la technologie empruntée est indissociable du système capitaliste dans lequel elle a été conçue et développé. Pour que cela donne ses fruits, il est nécessaire que le transfert technologique soit accompagné de la modernisation du système productif et des modes de management pour aboutir à la construction d'un vrai système industriel national. Cependant, il ne faut pas oublier que la transmission des connaissances et du savoir faire de la recherche académique vers le secteur productif est primordiale dans le processus de transfert technologique. Il devient alors impératif de disposer de structures pour accueillir et promouvoir le savoir faire technologique. L'Algérie cumule deux handicaps préoccupants pour l'avenir : La mondialisation qui la relègue à une économie de consommation et une rente qui ne profite pas à son économie réelle.

Notre tragédie n'est peut-être simplement que de notre propre fait ? Prenons le pétrole. Dans notre cas, il est une malédiction parce qu'il a permis l'instauration et la pérennisation d'un ordre social qui s'avère totalement anti développement. Pour autant, en soi nos ressources en hydrocarbures pourraient constituer un formidable levier de développement. Tout retard supplémentaire dans la mise en place d'un environnement des affaires flexibles et dans la promotion d'une stratégie de soutien aux champions et aux PME insérés internationalement pénalisera en définitive les performances de l'économie algérienne. De même que la persistance de rentes source de rigidités et de gaspillage de ressources rares a un effet d'éviction sur le développement de l'entreprenariat. Le problème pour l'Algérie, c'est qu'elle a entrepris une libéralisation brutale de son économie sans pour cela qu'elle ait gagné de la croissance. Nous sommes encore tributaires de l'étranger pour tout. Aucune économie ne s'ouvre ainsi sans prudence et aujourd'hui nous sommes en train de payer la facture. Nous avons quelques années seulement pour construire une économie hors hydrocarbures et pour cela il faut remettre en ordre les choses pour bannir l'économie de Bazar et mieux maîtriser l'économie informelle.

Actuellement, nous ne sommes ni dans une économie de marché, ni dans une économie administrée. Nous sommes dans une économie hybride et débridée qui a montré ses limites, qui n'a pas de repères économiques et qui n'obéit pas aux règles universelles. Notre économie a besoin d'une doctrine économique et sociale. En fait, ce dont nous avons besoin, c'est d'une feuille de route de 30 ans pour construire une autre économie. L'importance et l'urgence des réformes à mettre en œuvre dans quasiment tous les domaines sont soulignées avec une telle acuité que cette question peut paraître saugrenue. Pourtant elle est d'une grande pertinence et elle apparaît beaucoup plus d'actualité aujourd'hui qu'elle ne l'eût été à la fin des années 90 ; l'objectif est de permettre à l'Algérie de s'engager le plus rapidement sur une trajectoire de développement économique et social soutenu.

2-3- Le développement des ressources humaines en Algérie : Un chantier vital pour inculquer la culture du management stratégique dans les entreprises et mettre l'économie sur le chemin de la croissance hors hydrocarbures :

Les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. En Algérie, les ressources nationales allouées au développement humain de même que son management qualitatif sont loin d'être satisfaisants. Ceci explique la faiblesse et la stagnation de la productivité dans notre pays.

Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le financement de l'économie productive. En Algérie, il faut que les institutions publiques et les entreprises adoptent de nouveaux styles de management. Rien ne sert de qualifier hautement ses ressources humaines et les injecter dans des institutions sous-gérées. Nous produirons alors des frustrations et des conflits au lieu d'améliorer les performances. Tant que le retard dans le domaine des ressources humaines perdure, aucune stratégie économique ne peut nous permettre de décoller.

Nous sommes encore une économie qui ne sait pas transformer la rente en richesse nationale durable. En économie, les phénomènes de rattrapage permettent des accélérations formidables. La Corée du Sud a rattrapé en quarante années plus d'un siècle de retard. Ceci demeure possible, mais les préalables sont nombreux. Il est absolument vital et urgent de concevoir un plan Marshall de mise à niveau de nos ressources humaines dans deux directions : recycler l'ensemble des citoyens opérationnels, et moderniser l'ingénierie pédagogique afin de rehausser les standards de formation au rang mondial.

Quelle vision pour une gestion des ressources humaines en Algérie ? L'Algérie est un pays riche, entendons nous dire. C'est juste, mais de quoi est-elle riche ? De ses ressources naturelles certes. Mais l'est-elle de ses ressources humaines ? Autrement dit, dispose-t-elle de ces qualités de la force de travail qu'on appelle des qualifications ? Pour donner à l'entreprise des capacités de réponses stratégiques et de modification structurelle, il faut une planification de la relève et une stimulation de l'entrepreneur hip interne.

2-4- La refonte du système de l'enseignement supérieur : condition Sine qua non pour l'émergence d'un management efficient :

La faiblesse de son management constitue l'une des plus graves contraintes à laquelle l'entreprise algérienne doit faire face. Qu'elle soit publique ou privée, son histoire ne lui a pas permis de bâtir des compétences managériales à la hauteur des exigences de compétitivité d'aujourd'hui. La faiblesse du management de l'entreprise algérienne la rend particulièrement fragile, incapable de se positionner solidement sur les marchés concurrentiels. Surmonter cette difficulté passe par la remise en question du dispositif actuel de formation en gestion.

En effet, la réforme de l'enseignement supérieur doit constituer la priorité, l'urgence dans l'ordonnancement des réformes nationales, pour diverses raisons : Les Pays qui ont réussi leurs transitions ou leur développement (Malaisie, Brésil, Chine...) ont d'abord modernisé leur appareil de formation supérieur ; à l'instar des meilleurs du monde. Le secteur de l'enseignement supérieur est appelé à former au niveau des standards internationaux les futures générations, mais également à recycler l'ensemble des personnes en activité, dans tous les secteurs. L'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce aux capacités intellectuelles des américains que les USA sont devenus la première puissance du monde. Aussi ; les pouvoirs publics doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible. Dans ce cadre, une stratégie doit être mise en œuvre pour permettre à ce secteur d'être à la hauteur. Aucune stratégie

industrielle, financière, agricole, ou autre ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales.

2-5- L'enseignement supérieur et sa relation avec la sphère des activités économiques :

L'économie du savoir, entendue comme capacité à créer et à utiliser les connaissances pour la production de biens et services, entendue également comme capacité de maîtriser la technologie et d'innover, est devenue un facteur clé du développement et un garant de progrès et de modernité¹³.

L'examen des stratégies adoptées par les Pays émergents à croissance durable révèle que ces dernières ont réservé une place importante à l'intelligence économique et aux médias dont la forte implication a été à l'origine de nouvelles formes de stratégies et de pratiques industrielles et commerciales (anticipation sur les produits ou services et de conquêtes de marchés extérieurs) La situation qui prévaut en Algérie, tous secteurs confondus, révèle que l'économie fondée sur la connaissance (EFC) évolue dans un contexte qui accorde encore peu d'importance à l'analyse et au traitement des causes profondes de son retard. La réflexion sur ce sujet devrait commencer par l'identification et le traitement des inerties qui font que les composantes productives d'une part, scientifiques et technologiques d'autre part se côtoient sans passerelles consolidées et donc sans véritable synergie.

La contrainte principale identifiée réside dans la faible émergence de la demande en innovation de la part des entreprises. Aussi, la promotion compétitive du secteur productif ne saurait être assurée en l'absence d'un plan d'actions à moyen et long terme conçu par les entreprises, dûment validé par les pouvoirs publics et la communauté scientifique et universitaire aux fins de soutien financier public d'une part et d'accompagnement scientifique d'autre part.

2-6- L'EFC un défi politique et social : nécessité d'une prise en charge commune de l'EFC par les systèmes d'éducation et de formation et les acteurs économiques et sociaux :

Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques en Algérie doivent prendre en considération la combinaison et l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. A ce titre les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après –demain avec les emplois qui vont avec. C'est pour cette raison que cette dimension devra d'abord être intégrée très en amont à la politique de l'éducation et de la formation des pouvoirs publics en tant que composante essentielle disposant d'instruments appropriés.

L'EFC doit concerner tous les segments des activités et tous les métiers. Les entreprises sont appelées à investir davantage dans l'acquisition du savoir technologique et la recherche appliquée, en ayant recours aux capacités existantes dans les centres de recherche et les universités. Les pouvoirs publics sont appelés, en tant que puissance publique, à jouer un rôle incitatif dans la promotion et le soutien du développement des relations entreprises- recherche. La mise à niveau des entreprises doit concerner à la fois l'appareil productif et les ressources humaines de plus en plus qualifiées pour y relever leur niveau technique (maîtrise de l'informatique) et managériale (langues étrangères, techniques de communication et de marketing). La mise en place de structures de planification et de prospective, de veille technologique s'impose également, dans la mesure où elles sont à l'EFC ce que les plans de bataille sont aux états major. La planification et la programmation trouvent leur pleine signification dès lors que l'anticipation et la projection vers le futur sont prises en compte.

3- Les leviers fondamentaux de rupture pour la mise en œuvre d'une gestion stratégique et la diversification de notre économie nationale :

Les réformes en cours visant à réduire la place de l'Etat dans l'activité économique ne justifient pas comme le préconisent certains groupes d'intérêts, le retrait de l'Etat du management des transformations en cours et tout particulièrement de celles concernant les droits de propriété¹⁴. Dans ce cadre, nous tenterons de mettre en exergue les principaux leviers fondamentaux pour la mise en œuvre de la gestion stratégique.

3-1- Couper le cordon de la rente :

L'Etat devrait inscrire dans la constitution un échancier planifiant la fin de l'allocation de la fiscalité pétrolière au budget de l'Etat, avec une refonte de la politique fiscale et budgétaire qui prépare la transition vers la fin de la rente.

3-2- Mettre en relief une stratégie économique cohérente pour simplifier l'environnement de l'entreprise et améliorer le climat des affaires :

Libéralisation de l'acte d'investir : il doit être libre et n'est soumis à aucune autorisation ou agrément ; avec le lancement d'entreprises « champions économiques ». Ces champions bénéficieront du soutien effectif des pouvoirs publics en phase de démarrage. La Création d'une banque d'investissement spécialisée dans le développement de la PME/PMI s'avère nécessaire. En matière d'investissement directs étrangers (IDE) abandonner la règle des 51/49 appliquée systématiquement.

Les pouvoirs publics doivent afficher les branches ou filières considérées comme stratégiques ou la partie algérienne est obligatoirement majoritaire. Nous pouvons citer comme exemple : L'énergie, les hydrocarbures, le transport. Les pouvoirs publics doivent implanter de nouvelles zones industrielles le long de l'axe autoroutier Est-Ouest. La Réforme en profondeur du système de régulation et d'encouragement de l'acte d'exportation s'avère d'une nécessité vitale. Le climat des affaires et l'environnement de l'entrepreneur au sein de l'économie algérienne sont reconnus pour être des freins à l'efficacité et à la compétitivité des investisseurs et des producteurs. Les pouvoirs publics doivent mettre en place les bases d'un véritable droit économique cohérent et incitatif pour la création de richesses. Par ailleurs, en matière de financement des entreprises, il faut favoriser les prêts à long terme pour les projets d'investissement. Parmi les autres mesures, on peut citer également : la modernisation du système bancaire et la dynamisation de la bourse d'Alger.

3-3- Mesures d'organisation économique ou d'ordre institutionnel :

Dans ce cadre, il y a lieu : De revoir le fonctionnement des chambres de commerce et adaptation de leurs statuts au contexte économique actuel. La mise sur pied d'un véritable pacte de croissance est indispensable également. Les pouvoirs publics doivent revoir certaines formes d'organisation institutionnelle afin d'asseoir les bases d'une politique cohérente en direction du monde des entreprises. Il est également nécessaire à notre sens d'engager une réforme de décentralisation économique poussée en faveur d'administrations économiques régionales à compétence élargie. Le développement de la Relation banque-entreprise s'avère également indispensable.

3-4- Réduire le champ de l'informel :

Le secteur informel est puissant en Algérie. Il y a lieu de prendre des mesures urgentes avec des réponses concrètes aux besoins des personnes qui agissent dans ce secteur. Une refonte des politiques du marché du travail pour encourager l'emploi formel est indispensable.

3-5- Entreprises et système de formation :

Les pouvoirs publics doivent mettre sur pied des passerelles entre le système de formation et le monde de l'entreprise de sorte à mieux intégrer les préoccupations des entreprises et orienter les politiques de formation en général vers les besoins spécifiques des entreprises .

Conclusion :

Arrivé à la fin de notre modeste contribution à travers cet article ; nous tenterons de mettre en relief nos principaux résultats.

Une synthèse récapitulative de nos principaux résultats :

Notre recherche a été bâtie sur un processus de réflexion reposant sur deux démarches :

- Une démarche positive ;
- Une démarche normative.

a) La première dite positive :

Elle a pour objectif l'analyse du processus afférent à la stratégie d'entreprise dans une économie de marché. Il s'agissait pour nous donc de situer un message central qui est le suivant : Si les entreprises des Pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie. D'où la nécessité pour l'entreprise algérienne de prendre en compte ce nouveau défi qui consiste à adopter des stratégies. Toutefois, face au foisonnement des méthodes d'analyse stratégique, l'entreprise algérienne doit adopter, celle qui est la plus adaptée au segment de marché ou d'activité considérée. En fait, l'économie nationale hors agriculture et hors hydrocarbures est une économie de bazar dans le plein sens du terme. Peut-on parler de stratégie d'entreprise en Algérie dans ce cadre ? Nous considérons à cet effet, que la rente pétrolière est grandement responsable de cet état de fait. La variante algérienne du syndrome Hollandais s'est imposée en Algérie et n'a pas permis le développement d'entreprises et de banques efficaces. La démarche positive, nous a permis donc de cerner et de situer les causes de l'échec, que nous avons explicité.

b) La démarche normative :

Cette démarche a pour objet la recherche de solutions adaptées aux spécificités du contexte algérien. En fait, en se basant, sur les causes de l'échec identifiées dans la démarche positive, on a tenté d'approfondir l'analyse dans une perspective de recherches de solutions adaptées aux besoins de l'économie algérienne et d'autre part de formuler des recommandations permettant d'atténuer les contraintes et les facteurs de blocage qui caractérisent l'économie algérienne en général et le développement de la culture stratégique dans les entreprises en particulier.

c) Convictions et interrogations :

Finalement la culture de la gestion stratégique dans les entreprises algériennes est-elle vraiment souhaitable par les rentiers ? La crise en Algérie révèle la lutte entre un monde ancien qui ne veut pas mourir et un monde nouveau qui ne parvient pas à naître. Les rentiers ont horreur que la reproduction matérielle de l'ensemble de la société repose sur le travail où la stratégie, l'efficacité, la science, le management moderne, l'économie fondée sur la connaissance constituent les mots d'ordre. En Algérie, l'essentiel du surplus se présente sous forme d'une rente minière d'origine externe. Le caractère rentier de l'économie algérienne (on le soulignera jamais assez) impose la nécessité de formuler la problématique de transition économique aussi bien du point de vue de son contenu que de ses objectifs.

D'aucuns considèrent aujourd'hui que l'économie algérienne dans ses configurations successives, se reconnaît davantage dans une problématique de passage à une économie productive. L'enjeu essentiel, est, en effet, de favoriser la création à l'intérieur de la collectivité nationale, d'un surplus autre que minier et cela, ne peut résulter que d'un compromis social approprié dont la

configuration dépend grandement de l'Etat. Autrement dit, les pouvoirs publics ont un rôle primordial dans le développement de la culture afférente à la stratégie d'entreprise.

Devrions-nous être pessimistes quant au non développement de la culture de la gestion stratégique dans les entreprises en Algérie ?

L'Algérie est confrontée à des défis majeurs. La poursuite et la réussite des réformes impliquent un environnement favorable. Dans ce cadre, il est clair que la dynamisation et la modernisation de toutes les institutions et des entreprises constituent, incontestablement, des défis qui interpellent l'Etat. D'autant plus que nous assistons actuellement à la chute brutale des prix du pétrole. On peut inculquer la culture afférente à la gestion stratégique dans les entreprises algériennes et dans toutes les institutions algériennes.

Cependant, l'existence de la rente constitue un frein. La liquidation de la rente est une donnée impérative. C'est à ces conditions que peut intervenir dans les faits le changement de paradigme vers une économie de marché compétitive créatrice de valeur économique.

Notes et références bibliographiques :

¹ - La théorie des « industries industrialisantes » est inspirée de la problématique des « pôles de croissance » élaborée par F. Perroux à partir des schémas de la reproduction élargie de Marx et de la stratégie soviétique d'industrialisation. L'idée centrale de cette théorie est qu'il est possible de densifier le tissu industriel d'un pays, à travers l'implantation préalable de complexes industriels composés de certaines branches motrices en raison de leurs effets d'entraînement.

² - Benissad M, « L'ajustement structurel, objectifs et expériences », Editions Alim, Alger, 1993, p. 35.

³ - Hamadouche A, « Méthodes et outils d'analyse stratégiques », Editions Chihab, Alger, 1997, pp. 30-35.

⁴ - Lamiri A, « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Editions Presses d'Alger, Alger, 1993, p.45.

⁵ - Benissad H, « Restructurations et réformes économiques », OPU, Alger, 1994, pp.39-43.

⁶ - Lamiri A, « Gérer l'entreprise en économie de marché », Editions Presses d'Alger, Alger, 1993 p. 70.

⁷ - Ouchichi M, « Les fondements politiques de l'économie rentière en Algérie », Editions Déclic, Bejaïa, 2014, p.311.

⁸ - Mouhoubi. S, « L'Algérie à l'épreuve des réformes économiques », OPU, Alger, 1993, p.37.

⁹ - Lamiri A, « Crise de l'économie algérienne : causes, mécanisme et perspectives de redressement », Editions les presses d'Alger, Alger ; 1999, pp.239-242.

¹⁰ - Lamiri A, « La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne », Editions Chihab ; Alger, 2013, p.76.

¹¹ - Lamiri A, « La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne », Editions Chihab ; Alger, 2013, p.77.

¹² - Bendib R, « Rente pétrolière et crise de l'ordre rentier en Algérie » ; OPU ; Alger ; 1995, p. 39

¹³ - Mekideche M, « L'économie algérienne à la croisée des chemins », Editions Dahlab, 2008, Alger, p. 227.

¹⁴ - Sadi N. « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux », OPU, 2005, Alger, p. 366.