

## L'innovation et leadership des entreprises privatisées algérienne- quels perspectives.

### Innovation and leadership of privatized companies Algerian-what perspectives

Dr zalatou naima <sup>1</sup>, Dr dana ahmed <sup>2</sup>

1 maitre de conférence B, Université de Tissemsilet, ihssan.economie@gmail.com

2 docteur en sciences sociales, Université de Tissemsilet, danatis1981@gmail.com

Reçu le:20/04/2022

Accepté le:11/06/2022

Publié le:30/06/2022

#### Résumé:

La gestion moderne exige le changement dans l'administration actuelle de passer de la stratégie de déflation aux problèmes et aux défis posés à la stratégie pour passer à une nouvelle administration capable de la créativité et de l'innovation et de la modernisation et de la croissance, avons-nous décidé dans ce papier pour illustrer l'importance du leadership de la créativité et l'innovation dans les institutions algériennes privatisées.

**Mots clés:** gestion moderne ; créativité et de l'innovation ; leadership ; institutions algériennes ; privatisées.

**Jel Classification Codes:** M15, L33.

#### Abstract:

Modern management requires the change in the current administration to move from the deflation strategy to the problems and challenges facing the strategy to move to a new administration capable of creativity and innovation and modernization and growth. , have we decided in this paper to illustrate the importance of creativity and innovation leadership in privatized Algerian institutions.

**Keywords:** modern management; creativity and innovation; leadership; Algerian institutions; privatized.

**Jel Classification Codes:** M15, L33.

**Auteur correspondant:** Dr zalatou naima , **Email:** ihssan.economie@gmail.com

## **1. Introduction:**

L'innovation est en quelque sorte une nouvelle venue dans le champ des préoccupations de la gestion. Non pas que l'invention est l'évolution des techniques n'aient pas depuis longtemps affecté la vie des entreprises. La prise de la conscience des enjeux des changements techniques et de leurs conséquences sur la vie des organisations et sur les dynamiques des marchés. L'innovation est l'une des armes maîtresses de l'entreprise pour faire face à la concurrence, développer ses parts de marché et renforcer sa rentabilité. Elle constitue un investissement majeur pour préparer l'avenir. Néanmoins, elle constitue une prise de risques que l'entreprise doit appréhender au mieux.

Ce qui nous intéresse dans ce processus, c'est surtout l'impact de ces mesures sur l'entreprise publique algérienne, car une économie compétitive doit reposer sur une entreprise libre de ses « mouvements », disposant des moyens humains, financiers et matériels, mais surtout d'une stratégie pour pouvoir faire face à la concurrence sous toutes ses formes nationales et internationales

L'apparition au cours des vingt dernières années du Nouveau leadership public, adaptant au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé, a contribué à atténuer les divergences et le cloisonnement de gestion entre les secteurs public et privé.

Pour autant, nous pouvons nous demander jusqu'à quel point le transfert des méthodes de management privé est soluble dans le secteur public algérien et dans quelle mesure, il participe à l'amélioration des performances des entreprises publiques.

Néanmoins, L'économie algérienne a connu au cours de la dernière décennie de profondes mutations. Parmi ces mutations, celles qui concernent la nature des agents et les structures économiques apparaissent comme les plus importantes. Elles le sont d'autant plus qu'elles constituent un des axes prioritaires de la politique économique menée depuis quelques années dans le pays. En effet, il est généralement admis maintenant que l'économie ne peut atteindre un niveau de performance élevé que si le caractère privé de son fonctionnement devient prédominant, ce qui se traduit par la nécessité d'une large privatisation des entreprises publiques. Mais la privatisation de l'économie ne s'arrête pas à ce simple aspect. Ce dernier est même loin d'être le plus déterminant pour l'économie algérienne. L'expérience de la dernière décennie le montre assez bien, puisque le blocage du processus de privatisation des entreprises publiques (à l'ordre du jour depuis la promulgation de l'ordonnance relative à la privatisation des entreprises publiques le 26 août 1995), n'a pas empêché l'économie de faire des sauts importants en matière de privatisation de son fonctionnement, comme nous allons le montrer.

Dans cet article on montre, pour une économie qui a longtemps fonctionné dans un cadre administré et centralisé, la levée des monopoles exercés par l'Etat et ses entreprises est l'une des conditions principales du développement de l'économie de marché. Elle constitue la base de la privatisation de l'économie, condition nécessaire à la privatisation des actifs des entreprises publiques.

Notre problématique concentre dans la question suivante : quels sont les perspectives des entreprises privatisées innovées algérienne ?

La réponse à cette problématique nous ramène à poser les questions suivantes :

- **Qu'est-ce que l'Innovation ?**
- **C'est quoi Leadership des entreprises privatisées algérienne ?**

L'importance de cette étude constitue dans la tendance de la politique de privatisation en Algérie et différentes conditions de leur réalisation

## **2. Qu'est-ce que l'Innovation ?**

Innover, c'est réussir le pari de lancer de nouveaux produits (l'iPod, la voiture hybride...), de nouveaux services (le Wi-Fi, le paiement par mobile...) ou de nouvelles sources de matière première ou d'énergie (plastiques recyclés, géothermie...). Il peut s'agir aussi de nouveaux modes d'organisation (le flux tendu...), de nouvelles méthodes (la vente en ligne...) et procédés (la cuisson sous vide...).

Pour faire court, on peut donner cette définition classique de l'innovation intégrer le meilleur des connaissances dans un produit ou service créatif qui permet d'aller plus loin dans la satisfaction des individus.

L'O.C.D.E dans le « manuel de Franscali » (Paris, 1981) nous fournit une autre définition qui est largement reprise par les analystes: (Robert LE DUFF A. M., 1991) « *L'innovation scientifique et technologique peut être considérée comme la transformation d'une idée en un produit vendable nouveau ou amélioré, ou en un processus opérationnel dans l'industrie ou le commerce, ou en une nouvelle méthode de service social. Ainsi, elle couvre toutes les mesures scientifiques, techniques, commerciales et financières nécessaires pour assurer le succès du développement et de la commercialisation de produits manufacturés nouveaux ou améliorés, pour permettre l'utilisation commerciale de procédés et de matériels nouveaux ou améliorés ou pour, introduire une nouvelle méthode de service social.* »

Cette définition évoque deux points importants. D'une part, la transformation d'une idée en un produit commercialisable, il y a donc un phénomène de conversion d'un concept intellectuel en un bien tangible (ou intangible dans le cas des services). D'autre part, elle fait la différence entre un produit nouveau et un produit amélioré. Pourtant, souvent le produit nouveau n'est autre qu'un produit existant déjà, mais qui a été amélioré d'un certain point de vue – ce qui correspond au sens littéral du terme 'in-novation'.

Joseph Aloïs SCHUMPETER est économiste autrichien (1883-1950), il fut en Autriche ministre des Finances (1919), et émigra aux Etats-Unis en 1935. Expliquant la croissance économique par les « innovations » et insistant sur le rôle décisif de l'entrepreneur, il a donné une analyse théorique, historique et statistique de l'évolution oscillatoire de l'économie capitaliste. Analysant les transformations institutionnelles de l'économie de son époque, il affirme le caractère inévitable d'une forme de civilisation bureaucratique et socialiste (la Théorie de l'évolution économique, 1912, traduit en français en 1935, Business Cycles, 1939 ; Capitalisme, socialisme et démocratie, 1942). Il définit l'innovation : « *comme le résultat de l'établissement d'une nouvelle fonction de production, un changement dans*

*l'ensemble des possibilités définissant ce qui peut être produit et comment il peut l'être ».*

Actuellement, La réalité des entreprises est différente dans la mesure où l'entreprise est devant un impératif : « innover ou disparaître » pour reprendre le titre de l'ouvrage de Bertrand Bellon (BELLON, 1994) L'innovation débute actuellement dans les départements de R&D des grandes entreprises ou des cabinets d'étude et non seulement dans les laboratoires de recherche.

## **2. Formes de l'innovation**

On peut distinguer deux types d'innovations:

**1. Les innovations de rupture:** qui font table rase de l'existant pour le remplacer par quelque chose de complètement de complètement nouveau qui modifie profondément les conditions d'utilisation par les gens, et/ou qui s'accompagne d'un bouleversement technologique. Exemple, le passage de la Casette VHS au DVD.

**2. Les innovations incrémentales:** qui ne bouleversent pas les conditions d'usage et l'état de la technique, mais y apportent une amélioration sensible, par exemple les évolutions successives du téléphone portable (2G, 3G), avec l'emblématique iPhone d'Apple et son écran tactile de nouvelle génération.

Pour innover, il faut entreprendre, accumuler des connaissances, déployer sa créativité, expérimenter, progresser par essais et erreurs.

L'innovation se distingue de l'invention ou de la découverte en ce sens qu'elle suppose un processus de mise en pratique, aboutissant à une utilisation effective.

Toute innovation se traduit par un signifiant et un signifié. Le signifiant est le produit nouveau lancé sur le marché. Le signifié se rattache à l'aspect de progrès qui lui incombe (tels que, plus de confort, moins de pollution, plus d'estime de soi), à l'empreinte qu'il laisse dans la société, aux changements qu'il engendre, à la valeur qu'il installe durablement, sachant que ceci s'inscrit dans un espace temps appelé à évoluer du fait d'autres innovations qui viennent évincer les effets de celles qui ont précédé.

L'innovation est le fruit d'une pensée nouvelle d'un produit et d'un usage, un produit innovant étant un produit pour lequel au moins l'une de ses composantes a été modifiée, telle la technologie utilisée, une fonction, une caractéristique technique, une performance et même la marque, le design, l'ergonomie, le packaging ou un service associé, etc.

Ils partagent ainsi la définition large de l'innovation publiée dans le Manuel d'Oslo : une innovation est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». Dans tous les cas, une innovation vient modifier le marché, impacter le jeu de la concurrence et changer les habitudes des clients et utilisateurs.

Pour illustrer cette définition et sans que cela soit exhaustif, les membres proposent quelques exemples d'innovation :

- **innovation technologique.**
- **innovation produit**

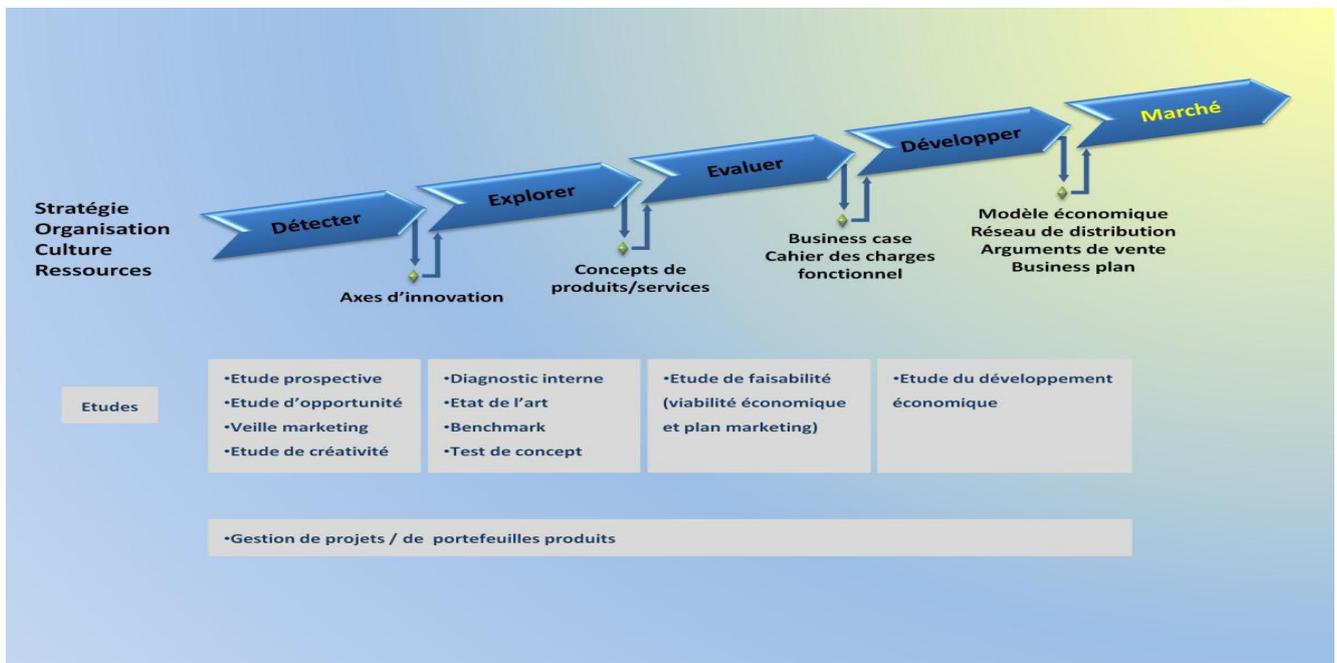
- innovation de service.
- innovation de procédé
- innovation organisationnelle
- innovation et économie de la fonctionnalité
- innovation d'usages
- innovation et développement durable

L'innovation est l'une des armes maîtresses de l'entreprise pour faire face à la concurrence, développer ses parts de marché et renforcer sa rentabilité. Elle constitue un investissement majeur pour préparer l'avenir. Néanmoins, elle constitue une prise de risques que l'entreprise doit appréhender au mieux

### 3. Etudes de marchés tout au long du processus d'innovation

Le processus permettant de passer d'une idée neuve à sa concrétisation et sa commercialisation sur un marché est souvent long et comprend 4 principales étapes pendant lesquelles il est nécessaire de mener des études pour choisir la bonne direction: (innovation, 2013) (figure N°01)

Figure N°01 : le processus d'innovation



Source : commission marketing de l'innovation de l'association des conseils en innovation,2013, livre blanc sur les études stratégiques de l'innovation, p16.

#### a. Détecter

Il s'agit d'identifier des « **gisements** » sur un marché, c'est-à-dire des **solutions** permettant de résoudre un **problème mal ou non résolu, présent ou futur**.

Un préalable avant de détecter un filon, c'est de connaître le marché où l'entreprise désire aller. Si elle ne le connaît pas, elle devra mener une étude stratégique pour repérer les marchés en croissance qui correspondent à son savoir-faire.

Pour détecter ces axes d'innovation, les porteurs de projet ont à leur disposition plusieurs types d'étude qui seront choisis en fonction de la nature de l'innovation recherchée : incrémentale/de rupture, court/moyen/long terme, secteur d'activité, etc.

## **b. Explorer**

Une fois les axes d'innovations identifiés, il s'agit ensuite pour le porteur de projet de les décliner en concepts produits ou services : c'est l'objectif des **études de marché exploratoires**.

Pour ce faire, le consultant en marketing de l'innovation accompagne le porteur de projet afin de faire ressortir des couples produit ou service/marchés prioritaires selon une analyse croisée de 3 grandes catégories de paramètres :

- Ⓜ **un diagnostic interne** : il s'agit d'identifier, au regard de l'avancement de la réflexion sur le projet, les avantages perçus par l'approche innovante sur les marchés d'application pressentis. Les éventuelles faiblesses sont également à mettre en relief afin de faire émerger lors de l'étude d'éventuelles solutions pour les lever,
- Ⓜ **un état de l'art, complété par un benchmark** des solutions existantes et en développement afin de positionner le projet innovant dans son environnement concurrentiel en termes de valeur ajoutée, prix, etc,
- Ⓜ **des remontées d'utilisateurs/clients potentiels** notamment au moyen de **tests de concept** permettront de définir les priorités à donner pour chaque segment applicatif pressenti.

Une première feuille de route pour la valorisation de l'innovation, afin d'obtenir une vision aboutie des concepts à développer et des différentes étapes clés associées à ce développement.

## **c. Evaluer**

Pour évaluer un concept innovant, il faut mener **une étude de faisabilité**.

Les études de faisabilité d'un concept innovant interviennent avant et pendant la phase de développement technique, mais avant la phase de commercialisation. Elles permettent **d'identifier et d'évaluer les débouchés potentiels du concept sur son marché**. Plus précisément, elles peuvent viser plusieurs objectifs :

- Ⓜ **Déterminer une décision de type go/no-go pour la poursuite du projet** : ces études vérifient que le concept peut s'insérer sur le marché en répondant à des besoins et des usages qui assureront son futur développement. Il est notamment important de valider l'apport du caractère innovant du concept.
- Ⓜ **affiner le cahier des charges et proposer des éléments d'orientation R&D** : ces études accompagnent le développement technique du concept en permettant d'obtenir des retours d'utilisateurs potentiels sur les fonctions du futur produit ou service.

## **d. Développer**

Une innovation est plus difficile à vendre qu'une offre conventionnelle car elle bouleverse les habitudes et les mentalités, pour convaincre les prospects, il faut mener une étude du développement commercial.

Cette étude reprend la stratégie d'accès au marché définie dans l'étude de faisabilité et la développe pour aller plus dans le détail, le concret et mener une réflexion sur la recherche de solutions alternatives.

Ainsi, l'innovation ne portera pas seulement sur l'offre mais aussi sur les moyens d'accéder au marché.

**Cette réflexion porte sur :**

**1. le modèle économique**

N'y a-t-il pas d'autres moyens pour monétiser cette innovation ?

**2. Le prix qui est lié à la valeur et la satisfaction que procure l'innovation,**

**3. le mode de distribution**

Il s'agit de rechercher le moyen d'accès au marché le plus rentable et le plus rapide,

Ⓢ **les prescripteurs,**

Ⓢ **le plan de communication,**

Ⓢ **les axes de communication** aux niveaux du fond et de la forme.

Les motivations d'achat des clients permettent de définir la promesse de l'offre qui est différente pour chaque cible et les freins permettent de préparer les réponses aux objections.

**1. Etudes prospectives** : elles cherchent à connaître comment va évoluer un marché à long terme en analysant l'impact des principaux facteurs internes et externes qui ont une incidence sur le secteur (changements économiques, sociaux, institutionnels et technologiques).

Elles mettent en lumière les tendances à long terme du secteur et identifient les opportunités et les défis émergents.

**2. Etudes d'opportunité** : elles identifient des problématiques présentes ou futures et recherchent des ébauches de solution qui répondraient aux exigences des clients.

**3. Veille marketing** : au niveau culturel, technologique, réglementaire et concurrentiel pour détecter les signaux faibles qui peuvent évoluer en tendances lourdes.

**4. Etudes de créativité** : trouver des solutions à des problématiques, des alternatives à des processus en exerçant son imagination de façon individuelle ou collective.

Les études d'opportunités et d'analyse de risque doivent alors tenir compte des typologies d'innovation concernées, ainsi que de la stratégie de marché visée. L'innovation prend en compte un large éventail de situations :

**A.** il peut s'intéresser à des marchés existants ou créer de nouveaux marchés en répondant à des nouvelles attentes ;

**B.** il s'adapte aux différents types d'innovation : approches market pull ou techno push, innovation de rupture, innovation incrémentale, etc ;

**C.** il a pour objectif de démontrer et de valoriser au mieux la valeur ajoutée de l'innovation par rapport à l'existant.

**D.** il ne se limite pas au produit en tant que tel, mais à l'ensemble de ce qui le compose : la technologie, les services associés, la marque, l'ergonomie, le packaging, etc. S'il s'intéresse souvent à l'aspect technologique, il ne s'y limite pas et peut s'intéresser à des innovations moins techniques, issues des sciences humaines par exemple.

**4. Les différentes stratégies garantissant la réussite**

L'objet de ces travaux étant porté sur l'approche sémiotique de la stratégie d'innovation, l'objectif est de penser à la meilleure manière possible de mener une étude de marché pour le lancement d'un produit nouveau tout en s'assurant au

maximum de sa réussite. Alessandro Zinna (ZINNA, 2002) nous propose la clé de la réussite. En effet, il explique :

*« Tout faire implique une dimension stratégique de l'acte. Les stratégies de recherche et les stratégies de positionnement d'un objet de sens suivent des parcours différentiels qui relèvent de la créativité dans la formulation d'une hypothèse ».*

#### **4.1. Stratégie de « BOUQUETS » (MOATI, 1999)**

L'innovation, dans ce cadre ne consiste pas à lancer un produit nouveau, mais plutôt à présenter sous une nouvelle forme des produits déjà existants. En fait, il s'agit de regrouper des produits d'une même gamme et de les vendre ensemble car ils sont soit complémentaires, soit, ils appartiennent au même paradigme de consommation. Il existe trois types de bouquet :

-**A.** L'offre de bouquets sous forme de « packs » déjà assemblés d'une manière cohérente d'un ensemble de produits ou de services. Le client ne peut rien changer à l'intérieur de ce bouquet qui répond à un besoin. A titre d'exemple, l'auteur cite l'offre d'un aller-retour par avion et d'un séjour d'une semaine en pension complète à destination (pays et hôtel) à prix fixe, la date étant établie aussi. Le client n'a aucune possibilité de changer un des éléments de l'offre.

-**B.** L'offre de bouquets « assemblés à la demande du client », c'est-à-dire sur lesquels le client a une marge de manœuvre à l'image d'un menu dans un restaurant par exemple le client peut choisir une entrée, un plat principal et un dessert parmi deux ou trois propositions prévues par le restaurateur. Autrement dit, l'offre prévoit un ensemble de possibilités limitées parmi lesquelles le client peut faire une sélection de ses produits préférés. Dans ce type d'offre, les produits assemblés répondent à un même besoin et obéissent à une même logique de consommation, en l'occurrence à un même besoin et obéissent à une même logique de consommation, en l'occurrence déjeuner ou dîner dans un restaurant.

-**C.** L'offre de « bouquets éclatés ». A la différence des bouquets précédents, l'offre concerne une large gamme de produits concernant le même registre de consommation mais qui sont diversifiés. L'auteur (Philippe, 1999) cite l'exemple de Disney qui offre différents types de loisirs pour les enfants : jouets, films, parcs de loisirs, livres, donc une large gamme de produits destinés aux enfants.

#### **4.2. Stratégie du « category management »**

C'est une stratégie qui est née aux Etats-Unis depuis une quinzaine d'années et qui a été introduite en Europe dont en France par le biais de ECR Europe (Efficient Consumer Reponse). ECR est une « *une stratégie de collaboration Industrie-Commerce, dans laquelle fournisseurs et distributeurs travaillent ensemble pour accroître la satisfaction du consommateur final.* » (cogitore, 2003)

Ces définitions (Cogitore, 2003) sont fournies par ECR Europe :

*« Le category management est un concept et un procès entre un distributeur et un fournisseur qui permet de gérer les catégories en tant qu'unités stratégiques orientées consommateur en vue de lui délivrer une valeur ajoutée spécifique. »*

*« Une catégorie est un ensemble de produits et/ou services, perçus par le consommateur comme satisfaisant son attente. Cet ensemble de produits et/ou de*

*services comprend des produits et/ou des services complémentaires et substituables.*

»

Les quatre principes fondamentaux de l'ECR sont :

- Efficacité de l'assortiment,
- Efficacité des promotions,
- Efficacité des lancements de nouveaux produits,
- Efficacité des programmes de fabrication et d'approvisionnement.

Pour reprendre Robert Le Duff et André Maisseu, le concept de nouveauté est à la fois objectif et subjectif. En effet, au sens strict du terme, un produit nouveau est un produit qui n'a jamais existé, or, actuellement, rares sont les produits qui sont réellement nouveaux. Il y a donc des degrés de nouveauté que nous pouvons répertorier de la manière suivante :

- La pénétration du produit sur un marché autre que le marché ciblé à l'origine : le produit est donc le même sauf qu'il est perçu comme nouveau car il n'existait pas sur ce marché. Exemple : vendre un produit qui était au départ conçu pour le marché local sur des marchés extérieurs, à l'exportation. Nous voyons que la nouveauté, en ce cas, n'est pas intrinsèque au produit puisqu'il n'a subi aucune modification en soi, mais il s'agit plutôt d'une extension du circuit de distribution.

-**A.** L'élargissement de la gamme du produit par exemple en déclinant des produits de la même famille ou complémentaire : un parfum, une eau de toilette, un savon, etc. Il peut s'agir également d'une gamme de produits masculins qui viennent en parallèle d'une gamme de produits féminins de même marque. Exemple : crème à raser, gel, after shaver, lotion, shampooing. Nous disposons d'un éventail d'exemple dans le secteur de l'automobile, à titre d'exemple tous les modèles de la Renault Clio depuis qu'elle a vu le jour.

- **B.** La création de nouveaux modèles du même produit, par exemple, les lessiviers sont passés d'un produit en poudre à un produit liquide puis en tablette, avec des ajouts de produits adoucissants et autres.

-**C.** L'amélioration apportée à un produit déjà existant, comme par exemple, la farine Francine traitée anti-grumeaux. Citons les constructeurs d'automobiles qui cherchent à améliorer constamment leurs véhicules en apportant des modifications telles que les airbags, les limiteurs de vitesse, les alcoltests intégrés.

-**D.** L'imitation de la charcuterie en commercialisant le même principe en viande halal.

-**E.** Le changement de nom, l'exemple de Le Duff Et Maisseu (Robert LE DUFF A. M., 1991), est parlant puisque sur 667 nouveaux médicaments commercialisés aux Etats-Unis durant une période de 10 ans, il n'y a réellement que 27 qui correspondent à de nouvelles formules contre 40 qui ont juste changé de nom. Les mêmes statistiques révèlent que dans l'industrie pharmaceutique (la plus riche en produits nouveaux), il n'y a que 10 à 25 % de produits réellement nouveaux. Selon des sources anglaises et pour le même type de produits, 35% des soi-disant nouveautés sont soit inefficaces soit indésirables.

## **5. Leadership des entreprises privatisées algérienne**

Le programme algérien de privatisations est actuellement relancé. De nombreuses entreprises publiques doivent être libéralisées. Seule exception, le secteur des hydrocarbures, qui reste protégé. Au programme également, des concessions dans l'eau, l'énergie, les transports et les télécommunications. La filiale locale d'Orascom qui exploite depuis peu une licence de téléphonie mobile affiche des résultats de pénétration satisfaisants (100 000 abonnés). Alstom, de son côté a été retenu pour une centrale à gaz de 300 MW et 58 millions de US\$ à Ain Beida (côte Est) celui qui est explique la création d'une autorité de régulation des postes et des télécommunications indépendante (ARPT). (Lakhdar, 2018)

En 2004 les privatisations en Algérie ont conduit les entreprises locales à se renforcer en acquérant des entreprises d'État, parfois en partenariat avec des entreprises étrangères tandis que 23 projets de partenariat avec des entreprises locales pour un montant de 4,51 milliards DA (60 millions de dollars). Ces investissements, précise notamment dans les télécommunications (opérateur téléphonique, El Watania, pour plus de 82% du montant, suivi par les Egyptiens (15,70 milliards DA), les Français (1,77 milliard DA) et enfin les Libyens (1 milliard). L'industrie agroalimentaire, l'industrie pharmaceutique et le secteur des technologies de l'information.

Avec l'ordonnance n° 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques, les pouvoirs publics ont été amenés à définir une politique plus audacieuse avec l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE\*.

Cette politique algérienne de privatisation vise, à travers la cession d'actifs publics à des repreneurs privés, l'amélioration du management et l'acquisition de nouvelles technologies, le désendettement du Trésor vis-à-vis de la Banque d'Algérie. C'est pour cette raison que l'Etat, à travers les sociétés de gestion des participations (SGP), négocie âprement le prix de cession des entreprises dans la mesure où les opérations de privatisation sont censées procurer des recettes nouvelles au Trésor.

## **6. Les Perspectives des entreprises privatisées algérienne**

L'ouverture de l'économie algérienne a rapidement progressé au cours des dernières années vers une entrée progressive dans l'économie de marché grâce à de la politique de privatisation, les règles de l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques qui témoigne à l'ordonnance n° 01-04 du 20/08/2001.

Cette ouverture vers l'économie de marché a accompagné fortement l'ouverture vers l'économie mondiale et le développement les investissements directs étrangers, et les investissements en partenariat « joint-venture » qui ont été encouragés par une nouvelle législation fiscale plus attractive et un cadre institutionnel d'appui plus approprié avec le code des investissements de 1993, amendé et complété par l'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 reconnaissant le principe de la liberté d'investir.

---

\* EPE : les entreprises publiques économique

Malgré une mise à jour de ce code en 2009, il reste relativement contraignant et restrictif au regard des investisseurs étrangers. En effet, les investissements étrangers dans les activités de production de biens et de services ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital social.

La performance organisationnelle des entreprises algériennes se traduit par une chaîne d'indicateurs reliés les uns aux autres. Dans le sens où, grâce à l'alignement stratégique du système de l'information, l'entreprise a une bonne qualité de produits, ce qui lui confère un bon positionnement stratégique et, de ce fait, une rentabilité financière appréciable. (Hafida, 2017)

### **6.1 La relation entre la privatisation et l'IDE : partenariat public privé étranger**

la définition de l'investissement direct étranger consiste sur le concept d'investisseur direct qui peut être un individu, une organisation constituée ou non constituée en société privée ou une entreprise publique, un gouvernement et qui est résident d'une autre économie détient au moins 10% ou plus des actions ordinaires ou des droits de vote dans les processus de décision et de gestion de l'entreprise concernée (l'entreprise d'investissement direct) et qui témoigne d'un intérêt durable du investisseur direct.

Ces entreprises d'investissements directs peuvent être les formes suivantes :

- A. Une filiale** : l'investisseur étranger détient directement ou indirectement plus de (+ 50%) des droits de vote des actionnaires.
- B. Une associée** ; « **une entreprise affiliée** » l'investisseur direct et ses filiales contrôlent entre 10% et 50% des actions avec droit de vote (-50%).
- C. La succursale** ; Une **entreprise** étrangère c'est considéré comme une succursale si cette dernière détient 100% de ses droits de vote.

Le sens très large de la privatisation c'est le transfert au secteur privé national ou étranger les droits de propriété qu'il détient sur une entreprise publique sous la forme d'une cession de titres et d'actifs ou d'une cession de contrôle c'est à dire dans la situation où le gouvernement cède le contrôle à l'investisseur étranger à titre définitif et total de l'achat de toute partie du capital (privatisation total) ou bien le cas de privatisation partielle ce dernier désigne l'achat de partie du capital, autrement dit des titres sociaux.

Toutes les situations peuvent exister du contrôle minoritaire avec ou sans acquisition de la gestion, au contrôle majoritaire conditionnel ou total impliquant le contrôle de la gestion, on parlera de privatisation partielle mais les termes de partenariat minoritaire (le partenaire public est minoritaire) ou majoritaire (le partenaire public garde la majorité) s'appliquent parfaitement à ces cas.



#### **En ce qui concerne le choix du repreneur étranger**

L'intervention de l'investissement étranger apparaît comme critique dans un certain nombre de branches de haute technologie ou à fort entraînement, précisément dans les branches retenues dans le cadre de notre stratégie d'industrialisation. La participation du capital étranger doit en effet normalement se traduire par un accroissement de la productivité, l'émergence d'une capacité technologique, l'émergence d'une capacité de gestion efficiente, une orientation vers l'exportation et

par voie de conséquence par une insertion dans l'économie mondiale conforme à nos intérêts économiques. (DGGSPM, La privatisation et le partenariat 'politique et programme, 2008)



### **En ce qui concerne la mise en niveaux du partenariat étranger** (DGGSPM, 2005)

La privatisation et IDE est encadrée par les lois de privatisation et partenariat, notions qui ne figurent pas dans le code de commerce. Ce recours au partenariat de façon générale est vivement encouragé par les pouvoirs publics notamment auprès des gestionnaires du secteur public dans le cadre d'une politique de libéralisme économique et de restructuration industrielle et de transition à l'économie de marché. Dans le code de commerce (section II ; filiales et participations), nous lisons les définitions suivantes ;

- « Lorsqu'une société possède 50% ou plus du capital d'une autre société, seconde est considérée, pour l'application de la présente section, comme filiale de la première » (art .729)
- Pour la notion de participation, l'article 730 stipule ceci ; « Lorsqu'une société possède dans une autre société une fraction du capital inférieur à 50% la première est considérée, pour l'application de la présente section, comme ayant une participation dans la seconde ».

Le recours au partenariat pour réaliser une activité économique est souvent utilisé, de nos jours, d'une façon résumée à l'acquisition d'un savoir-faire, la pénétration de marchés, l'accès à une source d'approvisionnement, ...etc.

### **6.2 Les formes et les niveaux IDE issues des privatisations**

Le présent programme de privatisation identifie les entreprises à privatiser le niveau d'ouverture de leur capital à l'étranger et les formes appropriées de privatisation.

Ce travail a été réalisé en collaboration avec les différentes SGP en vue de sa présentation à l'examen et l'adoption du Conseil des Ministres et/ou du Gouvernement (cf. Article 20 de l'ordonnance 01-04 du 20/08/2001).

Après l'évaluation de la société et la nécessaire prise en compte de la situation patrimoniale ;

- ✳ En cas de situation nette négative sans perspective de redressement (dissolution/ liquidation ; cession d'actifs isolés)
- ✳ En cas de situation nette négative avec perspectives de redressement (restructuration de la société)

On peut envisager trois formes de privatisation joint-IDE en Algérie :

- a- **Une succursale** issue par la privatisation totale (100%)
- b- **Une associée** « participation » (-50%) issue la privatisation partielle en **minoritaire (-50 %)**
- c- **Une filiale** (+50%) issue par la privatisation partielle en majoritaire (+50%)

Selon les modifications introduites par la LFC 2009 qui préconise le partenariat étranger en terme « public/privé-étranger ; privé/privé étranger » et favorise la recherche du partenariat industriel étranger. Ce partenariat de l'Etat se fait désormais selon les règles 51/49 % avec les étrangers. Ces dispositions sont également

applicables dans le cas de l'ouverture du capital des entreprises publiques économiques à l'actionnariat étranger.

Cette formule distingue la privatisation **partielle** par cession minoritaire (Inférieure ou égale à 49%) à l'étranger (Art.4, 2009) sous forme une **associée**.

**Tableau 01 : Récapitulatif des différentes formes d'IDE issue des privatisations en Algérie**

Investissement direct étranger	La privatisation		
	Cession totale	Cession. Partielle	
	100%	Partenariats public/ privé étranger Sup 50%	Inf 50%
Succursale	+	-	-
filiale	-	+	-
associée	-	-	+

Source : zalatou naima,2014 « la privatisation et investissement direct étranger cas de l'Algérie, mémoire de magister , université Oran, p 197

### 6.2.1 La privatisation totale sous forme succursale ;

Ce type de privatisation est concernée par la cession totale de (100%) à l'ensemble des actifs physiques et immatériels de l'entreprise publique aux repreneurs non-résidents , autrement dit la vente directe des grandes entreprises aux investisseurs étrangers personnes physiques ou morales de droit privé étranger qui reçoivent la pleine jouissance et/ou la pleine propriété (« usus », « fructus » et « abusus ») pour établir un intérêt durable dans une entreprise publique à liquider résidente en Algérie des droits de vote 100 % étranger .

Quelques tenants et aboutissants des IDE issue par la cession totale :

\* L'implantation le groupe Saint-Gobain, de droit italien sous forme succursale à Oran détenues à 100% indirectement par l'Etat par une cession total d'une société ALVER, fabriquée de verre, emballage au groupe algérien ENAVA, pour un montant de 2224 millions de DA avec 461 emplois créés.

\* Cession totale de l'Hôtel Ryadhau groupe DOUMET (Liban).

\* Cession de l'entreprise de 01 câblerie électrique et 01 câblerie téléphonique au groupe DOUMET(Liban).

\* Cession de l'EPE ENICAB (Câblerie) à Grupo General Cables Sistemas S.A. Filiale de General Câbles Corp (USA).

### 6.2.2 La privatisation partielle :

#### 1. Sous forme associée

Ce type de privatisation est un partenariat majoritaire (le partenaire public garde la majorité (+ 50%) c'est-à-dire la cession pour un niveau inférieur ou égal à 50 % à l'investisseur étranger, ce cas d'une ouverture partielle minoritaire du capital concerne les secteurs que l'Etat veut sauvegarder. Il s'adresse particulièrement aux branches stratégiques. L'exemple typique est l'ouverture du secteur des ciments proposée par l'Etat à 35%. Il peut aussi correspondre à des activités dépendant de

ressources naturelles (existence de gisements), mais dont les activités n'ont pas été retenues par la Stratégie Industrielle. Cette catégorie concerne aussi certains secteurs réglementés (activités portuaires).

Le repreneur étranger non résident qui détient la cession minoritaire (-50%), sera acquis la propriété de cet actif pour le but de contrôler et gérer les activités d'une entreprise privé installée en Algérie (le pays hôte) sous forme une **entreprise affiliée**.

\* Le meilleur exemple réussi dans ce cas de privatisation : l'entrée minoritaire de groupe **LAFARGE** (France) dans le capital de l'entreprise nationale cimenterie de Meftah pour 35 % de sa participation au capital sous forme une entreprise **affiliée au** groupe industriel GICA, (Alger).

## **2. Sous forme filiale**

Ce type de privatisation est un partenariat minoritaire (le partenaire public est minoritaire -50%) autrement dit la cession de la majorité du capital, supérieur ou égal à 50 % pour le repreneur étranger.

L'ouverture partielle du capital dans le cadre d'une prise de participation minoritaire peut tout aussi bien ouvrir droit à un contrôle de la décision de gestion. Etant entendu qu'il s'agit souvent d'entreprises de nature significative sur le plan de l'intégration de l'appareil de production ou de l'intégration au marché mondial, ce qui est recherché sur l'apport technologique, les marchés extérieurs et la gestion. Cela justifie amplement que la gestion soit confiée de manière à assurer un plan de développement adéquat.

Pour les investisseurs, le fait que l'Etat garde une partie du capital est considéré comme une garantie dans une opération à son démarrage. Mais, il faut admettre que cette participation sera un jour revendiquée par le repreneur pour prendre totalement possession de son entreprise.

La participation de l'Etat dans ces entreprises pourrait être cédée dans un délai allant de 3 à 5 ans.

Ce niveau d'ouverture devra être proposé **aux grandes entreprises** affiliées dans le portefeuille « SPM\*\* ».

Donc le repreneur étranger installe son activité pour un moment donnée sous forme filiale, et après 5 ans de la reprendre totalement sa possession, l'implantation de son activité transmué sous forme succursale.

### **✳ SIDER : une privatisation réussie :**

Cette privatisation de la première grande entreprise publique économique, le complexe sidérurgique D'al Hadjar à Annaba (SIDER) en 2001 a été réalisée au bénéfice de firme « **ArcelorMittal** , l'indien de sidérurgie » qui a acquis une participation majoritaire de 70% du capital. Celui-ci pris des engagements très précis :

- participation au capital social à hauteur de 25 millions de dollars.
- Remboursement au trésor algérien avant la 10<sup>e</sup> année, de 150 millions de dollars représentant les investissements en cours.

---

\*\* SPM : société public marchand

- Apport d'un fonds de roulement de 15 millions de dollars.
- Réalisation d'un investissement de 140 millions de dollars sur une période de 10 ans avec obligation d'investir au moins 80 millions de dollars sur les cinq premières années.
- Prise en charge de l'endettement à court terme.
- Investissement de 25 millions de dollars additionnels pour la protection de l'environnement.
- Maintien de l'emploi (effectifs) pendant quatre ans.
- Maintien de l'activité et engagement de ne pas procéder à des transferts ou des ventes d'actifs à l'étranger pendant 10 ans.

Trente huit mois après la signature des accords le bilan fait apparaître notamment que les investissements prévus ont été réalisés et même dépassés .des études pour la réalisation d'autres investissements ont été engagées.

D'autres atouts réussis, concernant les sociétés étrangères installées en Algérie dans le cadre du processus de privatisation des entreprises publiques (hors secteur énergie) par exemple :

- Ouverture du capital social des trois complexes de détergents de **l'ENAD** au profit de la firme Allemande **HENKEL** de Chimie, plasturgie en 1999 qui détenait 60% de l'ENAD puis rachat des 40% restants.
- **LINDE** (Allemagne) : Acquisition (en cours) de 66% du capital de l'entreprise **ENGI (gaz industriels)**
- **VILAR MIR** (Espagne) : Acquisition de 66% du capital des complexes **d'engrais d'ASMIDAL**

Cession partielle de filiales de transport maritime de marchandises à des partenaires français et italiens.

## **7. Conclusion :**

Les entreprises publiques manquent beaucoup de savoir-faire dans le management et sur le plan technologies, la privatisation en partenariat étranger est un vecteur essentiel pour les développer. Dans ce cadre, le programme de privatisation en Algérie offre de larges opportunités d'investissement de susciter l'intérêt des investisseurs étrangers. Ces opportunités concernent outre les multiples opérations de vente d'actifs et/ou de participations publiques (en majoritaire/minoritaire). Autrement dit l'important de l'industrie algérienne a nécessité la catégorie d'investissement sous forme de la privatisation joint IDE, il favorise les partenariats publics avec les investisseurs étrangers dont la pétrochimie, agroalimentaire, service, automobile... etc. parce que ce partenariat est considéré comme un moyen d'augmentation de la productivité, à contribuer surtout à la dynamisation du managéral productif, au transfert de technologie et au développement de l'exportation.

Globalement nous pouvons dire que les privatisations en tant que ouverture partenariale des capitaux publics à des investissements étrangers fournissent l'occasion à leurs entreprises de pénétrer rapidement un nouveau marché et d'y gagner à terme des parts de marché. Ce mode de privatisation au profit des investisseurs étrangers est considéré comme un accélérateur de l'ajustement des entreprises.

Durant les dernières années, l'Algérie a récupéré 13 % projet d'investissement étranger en fait de privatisation, ce résultat insuffisant par rapport aux attentes et aux objectifs visés, ce qui est orienté la politique de privatisation vers une sélection sectorielle fondée sur une stratégie de développement à long terme. A cet égard, la privatisation sous forme l'ouverture des capitaux publics aux investisseurs étrangers est un enjeu parfait pour développer l'économie algérien, à présenter beaucoup d'avantages financier à l'entreprise publique, plus est facile et accéléré l'ajustement, préserve sa capacité d'alliance internationale, accroît le niveau de compétitivité de l'économie des pays d'accueil, moyenne d'une coopération recherchée, un levier d'intégration aux réseaux d'entreprises internationales, cet intégration a constitué un moteur important du développement industriel.

## 8. Liste Bibliographique:

- **Livres :**

- BELLON, B. (1994). *innover ou disparaître*. paris: Ed. Economica.

- cogitore, S. (2003). *Le Catégorie Management comment optimiser sa stratégie commerciale en gérant des catégorie de produits*. paris: Ed. Dunod,

- Cogitore, S. (2003). *op.cit.*

- Robert LE DUFF, A. M. (1991). *Management technologique*. Paris : Sirey.

- Robert LE DUFF, A. M. (1991). *op.cit.*

- ZINNA, A. (2002). *Décrire, produire, comparer et projeter. La sémiotique face aux nouveaux objets de sens*. Nouveaux actes sémiotiques, 79, 80, 81.

- **Article du Journal :**

- Art.4, ter. (2009). *L.F.C.2009*.

- **Article :**

- Lakhdar, e. a. (2018). Les réformes institutionnelles du secteur des télécommunications en Algérie à l'ère des nouvelle technomogies. *Journal des Etudes Economiques Contemporaines*, p. 07.

- Hafida, H. A. (2017). L'Alignement stratégique des systèmes d'information, déterminant de la performance organisationnelle des entreprises algériennes. *Journal des Etudes Economiques Contemporaines*, p. 9.

- MOATI, P. (1999). Concilier les logiques d'innovation et de satisfaction du client : le rôle clé des 'intégrateurs'. *Cahier de Recherche N° 136*, p. 10.

- Philippe, M. (1999). *op.cit.*

- **Rapport :**

- DGGSPM. (2005). *Projet d'aide a la privatisation des entreprises publiques suivi et accompagnement deuxième session du programme 2004 du 16 au 23 janvier 2005*.

- DGGSPM. (2005). *Projet d'aide a la privatisation des entreprises publiques suivi et accompagnement*. deuxième session du programme 2004 du 16 au 23 janvier 2005.

- DGGSPM. (2008). *La privatisation et le partenariat 'politique et programme*.

- innovation, c. m. (2013). *livre blanc sur les études stratégiques de l'innovation*.