

Améliorer la Compétitivité de l'Entreprise Algérienne : Quelques Pistes

Abdelhak LAMIRI ⁽¹⁾

Résumé

La compétitivité des entreprises algériennes demeurent faible et déclinante. Toutes les recherches macroéconomiques internationales sur l'Algérie montrent une productivité globale des facteurs qui est faible et une productivité marginale déclinante. Une comparaison internationale montre qu'on investit très peu dans l'éducation et l'information comparativement aux pays développés et émergents. Par ailleurs, les pratiques managériales des entreprises et des institutions économiques demeurent en deçà des modes de fonctionnement des pays concurrents. Les recommandations découlent de ces observations : focaliser les ressources sur les réussites et les facteurs clés de succès.

Mots clés

Compétitivité internationale, performance, ré industrialisation, entreprises algériennes.

Abstract

The international competitiveness of algerian companies remain weak and declining. All international macro-economic studies show that global economic factor productivity is low and marginal productivity weakening. An international benchmarking shows that our country invests relatively less in education and information than developed and emerging countries. Besides, our management practices are much more inefficient than those operated in these countries. The recommendations flow from these observations: we need to direct resources to those key success factors.

Keywords

International competitiveness, performance, re industrialization, Algerian companies.

⁽¹⁾ Professeur titulaire, Ecole Supérieure de Commerce ESC, Alger, Algérie.

Introduction

Il n'y a pas un terme plus populaire et plus complexe que celui lié à la compétitivité. En effet, les pouvoirs publics, les journaux et revues généralistes et spécialisées, les managers et les chercheurs ne cessent d'évoquer² -à juste titre- la compétitivité comme sources de nos nombreux maux et comme espoir d'améliorer les performances de nos entreprises et de notre économie. Nous allons évacuer les concepts et les mécanismes liés à la compétitivité des nations. Normal trop compliqués pour les simplifier et les rendre opérationnels ! À ce niveau global, les outils et les modèles d'analyses sont totalement différents de ce qu'il convient de décortiquer pour les entreprises. Ces dernières constituent l'atome et le pilier de l'économie nationale. L'amélioration de leurs performances induira inévitablement une meilleure posture macroéconomique du pays.

Dans un premier temps nous devons situer un tant soit peu le degré de compétitivité de nos entreprises, analyser la trajectoire et apporter des rectificatifs en cas de problèmes majeurs. La difficulté est de taille pour les experts algériens qui veulent travailler en ce sens. La première difficulté majeure réside dans l'accès à l'information nationale et internationale. Nos amis japonais ont compris depuis longtemps que les deux facteurs clés de succès les plus importants de la réussite des pays et des entreprises sont le développement humain et l'information. Le premier a trait aux qualifications humaines, à la

² Pour plus de détails consulter les articles suivants : Krugman (1994), Lall (2001).

mobilisation des cerveaux de tous (écoute) et aux mécanismes de mobilisation d tous au profit du projet d'entreprises. Plusieurs conditions sont nécessaires : meilleur partage, respect, écoute, développement, responsabilisation etc. Nous avons évoqué cette question maintes fois. Mais l'investissement reste également dérisoire. Ce point doit être élaboré avec un peu plus de détails.

1. Quelques Repères : Benchmarker les éléments essentiels

Lorsqu'on diagnostique en profondeur les pratiques et les expériences managériales des entreprises algériennes on s'attend quelque peu à une posture compétitive globalement défavorable. Mais ceci n'est en rien une fatalité ; nous avons des entreprises qui montrent que nous disposons d'un potentiel qui permettrait de redresser la situation, mais sous beaucoup de conditions. Les laboratoires de recherche qui travaillent sur la compétitivité constatent avec stupeur le manque d'investissement en information de la part des entreprises et des pouvoirs publics. C'est un point qui mérite beaucoup d'élaborations. Mais néanmoins, ceux qui bénéficient d'accès aux recherches d'étudiants (mémoires, thèses) peuvent avec beaucoup de gymnastiques et d'approximations reconstituer des paramètres qui décrivent les postures compétitives de nos entreprises. Quelques bases de données internationales sont également pertinentes pour disposer d'un minimum d'éléments qui nous permettent de nous situer par rapport au reste du monde. Telle est le cas de la base de données de l'INSEAD qui fournit de nombreux éléments sur la réalité compétitive de la plupart des entreprises du monde. L'Algérie y figure (Lamiri,

2013). Lorsqu'on oriente les recherches et les analyses vers ces préoccupations, on finira bien par disposer de quelques éléments.

Que nous révèlent ces données préliminaires ? Parfois des choses très inquiétantes : comme l'insuffisance d'investissement en recyclages et développement humain alors qu'on accuse des retards considérables dans ce domaine. Mis à part quelques dizaines d'entreprises, le reste n'a pas encore réellement mesuré le poids de ces défaillances. De même que le développement des TIC et leur utilisation pour réduire les coûts demeure nettement insuffisant.

2. Des données synthétiques significatives

Les analyses techniques sur la compétitivité ne peuvent se faire à ce niveau. On ne peut que livrer quelques résultats pour attirer l'attention sur des défaillances majeures. Les entreprises algériennes sous investissent dans l'outil de production. Un même investissement international comporte 29% de plus d'équipements de production et de matières premières que dans notre pays. Par contre les actifs peu productifs (immeubles, terrains) sont excessifs. Pour le même investissement et le même nombre d'emplois créés l'entreprise algérienne utilise au moins 68% d'actifs peu productifs (Parker, 2011). Ces données sont très intéressantes à considérer par les banquiers qui ont intérêt à rationaliser l'utilisation de leurs ressources financières. A l'arrivée, chaque membre de l'entreprise algérienne produit un résultat 35% inférieur à la moyenne mondiale. Cette dernière ne doit pas être vue comme représentant les performances des

pays développés mais celles de toutes les nations. Nos performances sont également inférieures à la moyenne africaine.

De nos jours gérer c'est se comparer. Dans un contexte de mondialisation on n'est bon que si on s'améliore mieux que les autres. Autrement dit, si la productivité algérienne s'améliorait de 1% (en réalité elle chute légèrement) on est dans la bonne voie si elle progressait de 0,5% dans le reste du monde mais on serait en danger si les autres nations dégageaient des performances de 3%. Ce qui signifie qu'une donnée prise isolément et non comparée ne révèle que peu de choses. Mais ce sont ces comparaisons internationales qui sont inquiétantes pour nous. En termes de compétitivité nous ne sommes même pas moyens et le reste du monde s'améliore plus rapidement que nous. Autrement dit, la priorité qu'on évoque souvent dans ces rubriques prend toute ses dimensions. Nous avons besoin d'un plan « Marshall » en termes de modernisation managériale. Mais de grâce ! Pas uniquement dans les entreprises économiques mais surtout au sein des instances institutionnelles. Ce serait l'investissement le plus rentable pour le pays.

Pour les facteurs clés de succès la situation est inquiétante. En plus d'un sous management notoire, même en termes quantitatif la situation demeure déplorable. L'Algérie consacre 4 à 5% de son PIB à l'éducation. Les pays développés et émergent mobilisent jusqu'à 8% du PIB (en incluant le secteur privé). Pour l'investissement en matière d'information (intelligence économique) nous nous situons à moins de 1% contre 3% pour ces mêmes pays. Comment peut-on être compétitif

lorsqu'en plus d'un sous management des ressources nous investissons moins dans les facteurs clés de succès que sont « les cerveaux humain et l'information ».

3. Améliorer la Compétitivité par la Professionnalisation

Les pouvoirs publics ont fixé des objectifs ambitieux d'amélioration de la compétitivité et de développement industriel. Il s'agit ni plus ni moins que de doubler le poids de l'industrie dans le PIB en le faisant passer de moins de 5% à plus de 10%. Il y a deux observations majeures à formuler dans ce domaine, avant de passer à la dynamique de professionnalisation des entreprises. En premier lieu, fidèle à la tradition d'analyses économiques dans notre pays, personne n'a été capable de nous dire nous allons atteindre cet objectif mais à quel cout ? Occulter les inputs est une caractéristique constante de la réflexion économique en Algérie. Beaucoup d'analystes nous disent qu'on vient déjà de réaliser un bon début : nous avons arrêté le processus de désindustrialisation. Mais aucune allusion n'est faite aux ressources utilisées (crédits, assainissements, etc.). Dans notre inconscient économique collectif, pourvu qu'il y ait un résultat palpable ; le coût importe peu. On n'a même pas jugé utile de mettre en place les outils pour mesurer la consommation de ressources. Il en va de même des plans de relances successifs qu'on a eues. Certes, on a amélioré la qualité des infrastructures mais aurait-on pu faire deux à quatre fois mieux avec le même volume de ressources ? Personne ne se pose la question. L'essentiel est que les infrastructures ont connu une amélioration sensible. Que le coût soit 100 Milliards ou 500 Milliards de dollars, importe peu. Ce qui serait principal soit qu'on ait

un résultat. Lors d'un débat sur l'économie algérienne, une économiste anglaise nous disait « Je n'ai jamais été Thatcheriste jusqu'à ce que je lise les données sur l'économie algérienne ». Elle a comparé les coûts et les réalisations.

4. Mettre en Place les Conditions d'efficacité

Le deuxième volet concerne les alternatives. Nous dégagons des ressources pour se réindustrialiser et améliorer la compétitivité, mais quelles sont les meilleures combinaisons d'alternatives possibles ? Le partenariat public/privé peut donner quelques résultats sous conditions. Le partenariat étranger, bien conçu, selon une stratégie appropriée est susceptible d'améliorer quelques secteurs ; assainir des entreprises publiques pour la nième fois et vouloir en faire des fers de lance de la réindustrialisation seraient un échec assuré à 99%. Non pas pour des raisons idéologiques, mais pour des mécanismes managériaux. Une entreprise qui a fait sienne la culture des échecs, du compter sur l'état et de la stagnation deviendra difficilement une firme compétitive au niveau des marchés internationaux. Ce n'est pas impossible mais les conditions sont extrêmement compliquées à mettre en œuvre. Lorsqu'on analyse les modes de management de ces entreprises, on s'aperçoit qu'elles sont loin de la compétitivité et qu'elles ne sont pas entrain de prendre des décisions qui feront d'elles de futures championnes. Pour quelqu'un peu au fait des connaissances et des expériences managériales, opérer de drastiques améliorations des performances n'est pas compliquée. En réalité, ceci exige de revoir la stratégie, les processus, les

dispositifs organisationnels, la méthodologie du contrôle et surtout les modes de management des ressources humaines et bien d'autres aspects. Il s'agit pratiquement de reconstruire une « nouvelle entreprise » sur ce qui reste de la première pour en améliorer sa productivité. Très peu d'entreprises assainies sont entrain de faire ceci. Nous avons donc une forte probabilité que le présent assainissement aura les mêmes résultats que les précédents.

Conclusion : dans quelles Directions œuvrer

Réaliser une ré industrialisation efficace nécessite d'orienter les ressources là où les résultats sont les plus probables. Il faut émettre des principes simples et les respecter. Le premier consiste à dire : il faut financer les réussites et non les échecs. Le rôle de l'état serait donc d'accompagner les entreprises publiques et privées qui réussissent : celles qui dégagent des bénéfices, exportent et améliorent leur productivité. L'environnement des affaires, les crédits et les terrains doivent être octroyés en priorités aux entreprises algériennes gagnantes. Aucun pays ne s'est développé en finançant les perdants. Jean Kalecki de l'institut polonais de développement disait que les pays qui échouent dans leurs transitions sont ceux qui mettent leurs ressources dans les industries déficientes du passé, ceux qui réussissent orientent leurs ressources vers les nouvelles industries qui gagnent. En second lieu, la ré industrialisation doit permettre l'émergence de nouvelles industries dans de nouveaux domaines. Il est devenu connu pour tous que nous devons créer plusieurs millions de nouvelles entreprises pour être au rendez de l'emploi et de la performance d'ici 2020. Il nous faut créer un secteur industriel

professionnel. Cela commence par le processus de création d'entreprises.

La professionnalisation des branches constitue la meilleure garantie de succès de notre processus d'industrialisation. Nos universités forment des ingénieurs dans de nombreux domaines. La formation professionnelle nous fournit des techniciens dans de nombreuses spécialités. Nous pouvons les recycler, ainsi que les promotions passées, les initier à la création d'entreprises, les faire accompagner d'incubateurs spécialisés, leur orienter les crédits nécessaires et en faire les futurs capitaines d'industries. Ils peuvent bénéficier également des petites unités privatisables. Ce sont les ingénieurs et techniciens qui ont monté les meilleures entreprises mondiale : Sony, HP, Honda, Motorola, Microsoft et autres.

Après la deuxième guerre mondiale, Le génie du Japon a été de découper les grandes entreprises publiques défaillantes et les céder à des milliers d'ingénieurs nationaux. Ces gens sont passionnés par l'innovation, la recherche et développement. En partageant un peu de leurs pouvoirs avec les professionnels du management, ils contribueraient à créer les meilleures industries de demain. Il ne faut pas attendre des administratifs qu'ils nous produisent les firmes championnes. Ce sont des jeunes algériens passionnés, formés et aidés qui réussiront le pari de faire de l'Algérie un grand pays industriel. Les entreprises actuelles gagnantes feront partie du lot. C'est dans ces directions qu'il faut travailler pour développer un processus industriel dynamique et durable. Les industries du savoir et les ressources

humaines qualifiées et passionnées réussiront à améliorer la compétitivité des entreprises de notre pays. Autre chose serait probablement du bricolage.

Bibliographie

Krugman P.R. (1994), « Competitiveness: A dangerous Obsession », *Foreign Affairs*, vol .73, n°2, pp.28-44.

Lall S. (2001), « Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report », *World Development*, n°29, vol.9, pp. 1501-1525.

Lamiri A. (2013), Rapport Final du Programme National de Recherche (PNR) intitulé : compétitivité et mise à niveau des entreprises algériennes, CREAD / DGRSDT, Alger.

Parker Ph.M. (2011), *The Economic Competitiveness of Algeria*, ICON Group Ltd.