

La Stratégie des Grands groupes : Quelques conditions Réussite

Abdelhak LAMIRI

Abstract

L'Algérie s'apprête à lancer un vaste plan d'action de plus de 45 Milliards de dollars qui vise à assainir puis moderniser 14 entreprises publiques pour en faire le fer de lance de la croissance et du développement économique. Il est difficile d'évaluer la globalité du projet dans le contexte limité de cette recherche. Cependant, nous avons examiné les théories et les pratiques internationales dans ce domaine pour identifier les facteurs clé de succès. Par la suite nous avons en même temps analysé ces mêmes paramètres pour l'Algérie. Force est de constater que les conditions de réussite ne sont pas encore réalisées.

Nous recommandons d'orienter beaucoup de ressources pour la satisfaction de ces conditions en parallèles ou avant le démarrage du plan d'action. Ainsi, la probabilité de réussite s'améliore. Ces paramètres à améliorer doivent constituer les priorités fondamentales de l'opération de mise à niveau qui est prévu aussi bien pour ces entreprises que pour le reste de l'appareil de production.

L'Algérie s'apprêterait à mettre en œuvre un vaste chantier inspiré de l'initiative appelée « nouvelle stratégie industrielle ». Cette première phase de ce vaste programme consiste à identifier les entreprises concernées et les doter progressivement de moyens humains, matériels et financiers conséquents pour amorcer une croissance durable. Les ressources mobilisées dépassent les 330 milliards de dinars, l'équivalent de plus de 45 milliards de dollars. Nous avons des expériences internationales dans ce domaine.

Le schéma serait inspiré des Zaibatsus japonais et des chébols coréens. Cependant, il y a des disparités importantes. Le modèle n'est pas finalisé. Certains choix de filières et d'entreprises sont encore en débat. Le but de cette contribution est d'explorer les alternatives de choix, de stratégies et d'organisation qui donnent le maximum de chances à nos entreprises de réussir. Par ailleurs, nous essayerons d'identifier les conditions managériales vitales pour le succès de l'opération.

Nous nous rapprochons beaucoup plus des méthodes de recherches appliquées. L'objectif est d'éclairer nos décideurs sur les risques et les possibilités prometteuses des différentes décisions.

Le pays se prépare à dépenser des dizaines de milliards de dollars pour constituer un échantillon d'entreprises championnes qui feront l'objet d'une modernisation technologique et managériale. Une série

de questions s'imposent. Quelles alternatives de choix d'entreprises ou de secteurs sont disponibles pour nos décideurs ? Quelles sont les précautions les plus importantes à prendre pour disposer de meilleures chances de réussir ?

Pour répondre à ces questions, nous allons examiner la littérature économique et managériale pour situer les éclairages liés à notre problématique. En second lieu, nous allons considérer les spécificités des entreprises algériennes à la lumière des modèles évoqués. Nous terminerons par une série de recommandations sur la compétitivité des entreprises et des nations

La globalisation est en fait une mondialisation de la compétition menée surtout par le biais des entreprises, fers de lance de la nouvelle bataille économique. Mais une entreprise baigne dans un milieu administratif, financier et humain particulier. Nous sommes ici dans un contexte où les pouvoirs publics formulent une stratégie sectorielle à l'intérieur d'un contexte précis. Les efficacités internes et externes se renforcent mutuellement pour déterminer le niveau d'efficacité de nos entreprises.

La compétitivité des entreprises est due à de multiples facteurs qui influent sur le rapport qualité / prix de leurs chaînes des valeurs. Des entreprises qui veulent être performantes au niveau mondial doivent effectuer des « benchmarking » c.a.d comparer un nombre importants de facteurs clés de succès pour mesurer la productivité de l'entreprise : Nous pouvons distinguer la productivité physique de la productivité financière. La première est mesurée par la valeur ajoutée/effectifs ou valeur ajoutée/valeur de l'actif de l'entreprise. La seconde consiste à comparer la productivité physique CAD la production physique divisée par les effectifs ou la valeur des actifs ou les deux ;

1. Par la suite, il y a lieu de ramener chaque poste de dépenses et chaque rubrique du bilan au C.A. Il n'y a que le volume de l'activité qui justifie l'existence de dépenses ou d'actifs. L'efficacité dans l'utilisation des ressources détermine la capacité de l'entreprise à dégager des surplus et donc d'avoir un rapport qualité/prix compétitif au niveau mondial ;

2. Mais le rapport qualité prix n'est qu'un maillon dans la chaîne des avantages compétitifs mondiaux. Il y a beaucoup d'autres conditions : la stratégie, l'approche marketing, la volonté de s'internationaliser très tôt et le reste.

Au niveau macroéconomique, la compétitivité internationale des nations repose sur de nombreux facteurs. Les études de Porter, de Krugman et autres identifient au moins ces paramètres :

1. Des ressources humaines de qualité dans toutes les institutions socioéconomiques ;
2. Un tissu de PME/PMI compétitif
3. Un secteur financier moderne et structuré en fonction des besoins de l'économie réelle ;
4. Des infrastructures de qualité
5. Une organisation efficace de l'état qui modernise son administration et crée un environnement propice aux affaires ;
6. Des politiques industrielles de bonne qualité ;
7. Une volonté forte des pouvoirs publics et des managers de s'intégrer à l'économie mondiale et un management d'entreprise qui relève le défi de la compétition internationale.

Ces éléments se retrouvent dans le fameux « diamant de Porter ». L'auteur stipule qu'un pays peut être compétitif dans une industrie si quatre conditions sont remplies : croissance de la demande, qualité des facteurs de production (ressources humaines et capital), concurrence sectorielle et taille du marché interne. Krugmann considère que le rôle d'un état dans la promotion de la compétitivité de ses entreprises consiste à créer des externalités positives (développement humain), à appuyer la recherche et développement et la demande interne.

Nous allons développer uniquement deux conditions importantes pour la réussite de cette opération qui vise à créer des entreprises championnes au niveau internationale. La première est endogène, elle a trait à la culture des exportations et de la production au niveau national selon les normes de qualité et de productivité internationale. La deuxième est exogène à l'entreprise, il s'agit de l'organisation de

l'état pour créer un environnement favorable à l'amélioration continue des performances des entreprises.

Exporter : Une culture managériale

La plupart de nos entreprises sont structurées dès leur création pour répondre à une demande nationale ou la compétition étrangère n'est pas envahissante. Mais de nos jours, très peu de secteurs sont à l'abri des assauts des firmes internationales. Certes, il y a des activités qui s'internationalisent très peu, comme les services de coiffure par exemple. Mais la vaste majorité des biens et services s'échangent dans des marchés de plus en plus globalisés. Il faut donc défendre bec et ongle ses parts de marché. Et ce n'est pas chose aisée.

Une avons une bonne leçon à méditer. Elle nous provient de l'expérience asiatique. Dans ces pays, la plupart des entreprises s'internationalisent très tôt même si leur marché interne leur assure une bonne rentabilité pour de nombreuses années. Mais, ils savent que la pérennité de l'affaire passe par le test de l'exportation. Si vous être incapable d'exporter vous êtes en danger ne cessent de répéter les hauts managers aux ingénieurs et aux travailleurs. Il est vrai que l'état conçoit les politiques monétaires, fiscales et structurelles orientées principalement vers les facilitations à l'exportation. Mais les entreprises elles-mêmes étaient convaincues qu'il est de leur intérêt vital de s'engager dans des opérations d'exportation.

Les responsables savaient que la décision est risquée, que les chances de réussir à court terme étaient minces mais tout de même ; les avantages sont multiples. On peut mesurer l'écart de performance et le niveau qu'il faudra atteindre pour espérer activer durablement. Il faudrait alors mettre en œuvre toute une panoplie d'instruments pour se hisser à un niveau d'efficacité. On analyse les méthodes de développement humain des concurrents, le management de l'information, leur manière de gérer les stocks, la recherche et développement et le reste. On procède au reverse ingénierie, CAD décortiquer les produits ou les services des concurrents en examinant méticuleusement chaque pièce pour améliorer les siennes. Cette opération est à la limite de la légalité mais la vaste majorité des entreprises la pratique. Le fait de vouloir exporter met de la pression sur la direction, les cadres et les travailleurs pour s'améliorer et hisser le niveau de performance. Si on travaille ensemble, dans le même but et selon les règles de ce qui est connu en management, la barre que l'on s'est fixé volontairement à un niveau très élevé va se transformer

en formidable opportunité d'immenses progrès dans tous les compartiments de l'entreprise.

La Culture de l'Information

L'information constitue un précieux facteur clé de succès. Seul le développement et l'utilisation de l'intelligence humaine la surclassent en importance. Nous avons deux types de lacunes importantes que nous avons constaté lors de nos nombreux diagnostics des systèmes d'information. La première concerne le mix information interne et externe. Les entreprises qui investissent dans la modernisation du système d'information commande un matériel haut de gamme et font circuler à 99% de l'information interne sur les stocks, les dépenses, les ventes et une panoplie d'indicateurs de gestion très utile. Mais point d'information sur les concurrents, les marchés et les clients alors qu'ils constituent les renseignements les plus précieux pour réussir une affaire. Si votre système d'information n'intègre pas ces éléments, il est urgent de le remettre en ordre. Il faut que l'information externe soit prépondérante.

Une seconde carence a trait à l'identification des sources d'information. Beaucoup de managers hésitent à y consacrer des ressources. L'information est intangible et il est difficile d'évaluer sa contribution au résultat final. Sa rentabilité n'est pas appréciée à sa juste valeur, même si elle est capitale. Par ailleurs, il est souvent complexe dès le départ d'identifier la source des données par un non professionnel. Mais le management de l'information est devenu un métier parmi les activités de l'entreprise. Les grandes entreprises lui consacrent des directions importantes, les moyennes des sous directions ou des chefs de département et les petites externalisent auprès des chambres de métiers, de commerce ou s'abonnent à des bases de données spécialisées. Aujourd'hui l'intelligence économique s'érige de plus en plus comme une discipline à part entière, une spécialité en management des entreprises. Un professionnel sait que la plupart des informations dont on a besoin pour effectuer son travail s'obtiennent à partir des analyses de marché et des rapports de gestion des concurrents. L'analyse, le tri, la transmission et les recommandations sont également effectués par des professionnels. Il faut leur faire confiance. L'essentiel demeure une vision et un soutien sans faille de la haute direction.

Organisation de l'état

En organisation, nous avons une excellente leçon à tirer de la chimie. En effet, les mêmes composants organisés différemment donnent des résultats très contrastés. Prenons un exemple édifiant. Le charbon et le diamant sont composés des mêmes atomes : le carbone. Les éléments sont organisés différemment au sein de ces matériaux. Les atomes de carbone de charbon sont éparses, distendus et éloignés les uns des autres. Ils ne se soutiennent pas. Les atomes de carbones du diamant sont bien compacts, soudés, se renforçant mutuellement. L'organisation des particules internes fait toute la différence. Cet enseignement est bien connu des spécialistes en organisation. Sur une longue période, la manière dont on organise et gère une entreprise fait toute la différence. Dès lors qu'elle est structurée et gérée d'une manière rationnelle on obtiendrait une firme de classe mondiale. Mais lorsque les principes fondamentaux sont négligés on obtient une entreprise moribonde appelée à subir des assainissements à répétition sans s'améliorer d'un iota ou disparaître.

Cette leçon est également pertinente à l'organisation des états. En management, on affirme que le bon dieu est le meilleur démocrate parce qu'il a distribué équitablement l'intelligence au sein des peuples. Mais l'organisation et la gouvernance des états fait toute la différence. Lorsque nous avons un état superbement organisé, avec des institutions administrées rationnellement par les meilleures compétences nous aurons un dragon économique. Lorsque les institutions de l'état sont désarticulées, gérées trop intuitivement, sans les processus d'intelligence et de cohérence, alors nous aurons un état inefficace destructeur au lieu d'être créateur de richesses. C'est l'image du charbon et du diamant. Au niveau des états on aura la Corée du sud ou le Zimbabwe. Entre ces deux extrêmes nous avons toute une variété de degrés d'efficacité des états en fonction de leur mode d'organisation et de gouvernance.

Nous allons aborder succinctement le sujet central de l'organisation des états. Nous ne pouvons exposer que les thèmes essentiels, au vu de l'immensité du contenu de la matière. Comment sont organisés les états efficaces ? Quel type d'organisation conviendrait mieux aux pays en développement et en transition ? Ces questions d'une importance vitale sont rarement débattues chez nous. Et pourtant ! Elles ont des conséquences énormes sur l'efficacité des politiques macroéconomiques. Ainsi, des politiques de relance économiques

peuvent réussir ou échouer dépendant du mode d'organisation et de gestion de l'état. Injecter des ressources dans l'économie du Zimbabwe aura des retombées minimales à court terme sans effets durables. Ces mêmes ressources dépensées par l'état coréen créeront des effets multiples et durables. Pour le premier pays, il aurait été plus efficace de dépenser de l'argent pour améliorer les qualifications humaines et la qualité des institutions afin de rendre le pays apte à prendre en charge le développement. Cela n'a jamais été compris par les nombreux économistes algériens qui ont appuyé nos fameux plans de relance. Ils ont fait l'hypothèse implicite que nos institutions et nos entreprises sont efficaces. Il ne leur manquerait que des fonds. Alors qu'en réalité c'est leur efficacité qui fait défaut. Il aurait fallu investir des ressources pour améliorer leur productivité d'abord avant de leur consacrer des fonds. Tous les indicateurs macroéconomiques révèlent leurs carences.

Le premier principe d'organisation d'un état concerne la séparation des pouvoirs politiques et techniques. Le modèle efficace fait de l'état un pouvoir de vecteur d'objectifs sociaux économiques et de processus de contrôle. Autrement dit le pouvoir fixe les objectifs politiques, contrôle le processus d'exécution mais laisse la conception de la stratégie et des mécanismes de mise en œuvre aux techniciens. Le politique peut fixer les objectifs du genre : nous voulons à long terme (sur 20 ans) devenir une économie de marché émergente avec moins de disparités sociales. Sur les cinq prochaines années le PIB hors hydrocarbures devrait croître de 10% par an et les exportations hors hydrocarbures atteindre 10 Milliards de dollars. Chaque année, le processus de contrôle des résultats d'étape se réalise. Mais la conception de l'organisation des institutions de l'état qui réalise ces objectifs est un travail technique. Qui doit le faire ?

Qui doit réaliser cette conceptualisation stratégique et concevoir les mécanismes de mise en œuvre ? En règle générale, nous avons trois variantes efficaces et une quatrième qui est totalement inopérante. Les pays développés s'orientent vers le système anglo-saxon ou une structure d'experts, très légère, coordonne tout un réseau lourd d'institutions et de simulateurs. C'est le cas des USA où le « council of economic advisers » (les conseillers économiques du président) coordonnent les inputs de plusieurs institutions d'intelligence et de conception : Rand Corporation, Brookings economic institute, American enterprise institute et le gros simulateur économique FRB-MIT. Le programme du président est le point de départ d'un plan

stratégique et de mécanismes d'exécutions qui seront détaillés par cette toile avec un niveau de participation très élevé des entités chargées de l'exécuter. La France qui historiquement disposait d'un commissariat au plan s'oriente vers ce schéma. Ces pays ont atteint un degré de développement et de cohérence institutionnelle très élevée. Il leur reste surtout à faire des ajustements mineurs pour améliorer leur efficacité.

La Corée du sud a un schéma très intéressant. L'institut coréen de développement qui regroupe les meilleurs experts, tout secteur confondu, joue le rôle de catalyseur dans la conception de la stratégie et des mécanismes d'exécution. Sa conception est ée inspirée du MITI japonais. On y retrouve dans l'institut coréen de développement les meilleurs experts nationaux dans tous les domaines. La conception est réalisée et coordonnée par une seule institution mais avec un niveau de concertation très élevé. Récemment, on lui a rajouté comme mission la formation des hauts cadres de l'état : Secrétaires généraux, directeurs centraux etc.

Les pays en développement et en transition optent souvent pour un super ministère qui regroupe la meilleure intelligence du pays dans tous les domaines. Souvent, il dépend directement de la présidence ou du premier ministre. Il s'occupe de dialoguer en permanence avec les ONG, les ministères, les experts et les citoyens pour transformer le programme politique en stratégie et politiques sectorielles. Les ministères deviennent surtout des instances d'exécution quoique leur input à la décision soit appréciable. Ce schéma existe par exemple, en Chine au Vietnam et en Tunisie. Les pays en transition optent pour ce schéma parce que les transformations institutionnelles qu'ils mènent sont loin d'être achevées et il faudrait les intégrer dans un processus dynamique.

Le second principe est lié aux mécanismes de concertations permanentes. Un état fort est toujours à l'écoute des parties prenantes : syndicat, patronat, ONG, centres d'intelligences. Les flux d'informations ininterrompues donnent lieu à des adaptations permanentes pour maintenir le système en état de cohérence et d'amélioration permanente. Les trois schémas décrits ci haut permettent de maintenir la cohérence du système et d'améliorer son efficacité.

Le troisième principe est lié à l'amélioration permanente. Une stratégie vaut peu de choses par rapport à la qualité des hommes qui sont supposés la réaliser. Il est impossible de gagner la bataille de la

mondialisation avec un bataillon de fonctionnaires démotivés, sous qualifiés, mal payés et sous gérés. Toute relance macroéconomique

sera mise à mal par cette armée administrative qui jouerait contre son camp ; lorsqu'on ne crée pas les conditions de leur épanouissement et efficacité.

Nous avons un autre schéma organisationnel qui échoue presque toujours. Il consiste à disposer d'un programme de gouvernement à partir duquel chaque ministère (ou chaque haut conseil) conçoit séparément une réforme. Ainsi la refonte de l'éducation est confiée à un ministère et la réforme financière à un autre. Puisque le modèle est pensé ainsi, au sommet de l'état, il n'y a pas d'institution experte de correction, de coordination et de validation. Ces fonctions sont confiées à des fonctionnaires dispersés, peu qualifiés et sans possibilités de validation par des instruments d'optimisation, comme les simulateurs ou autres. Il s'ensuit que l'état disposerait de plusieurs plans sectoriels qui manquent de cohérence. Il est à noter que la quasi-totalité des pays qui ont opté pour ce schéma ont raté lamentablement leur transition. Ce dernier enfante toujours l'ineptie, la corruption, l'absence d'éthique, l'inefficacité dans tous les secteurs et la démotivation de tout un peuple.

Le quatrième principe concerne le management des institutions de l'état. Opter pour un schéma efficace n'est que le début de la transformation du charbon en diamant. Beaucoup de conditions restent à remplir : qualifier les ressources humaines, moderniser le système d'information, introduire les mécanismes de management administratif dans nos institutions, promouvoir les compétences, concevoir les tableaux de bord des différentes entités, créer les outils de pilotage (simulateurs) etc. Nous avons là uniquement un échantillon de préalables. Il s'agit tout simplement de mettre en œuvre un management de haute facture au sein de ces institutions.

Quelle est la pertinence de cet exposé pour l'Algérie ? Il nous est d'une incroyable utilité. Depuis plus de 25 ans nous avons effectué des dizaines de diagnostics d'entreprises et d'institutions. De nombreuses thèses de doctorat d'état que j'ai eu à diriger arrivent à la même conclusion. Notre modèle d'organisation est beaucoup plus proche du schéma à échec. Dans un ouvrage intitulé « crise de l'économie algérienne » j'ai conclu mes analyses en stipulant que « L'Algérie est un pays organisé pour demeurer sous développé ». La

manière dont nous avons organisé les processus décisionnels, les flux d'information, les choix et les modèles de qualification humaines ainsi que tout le processus managérial des institutions de l'état nous permet d'affirmer avec une très haute certitude qu'on ne peut déboucher que

sur des dérapages. Même si le programme de gouvernement était efficace nous avons créé en bas de la hiérarchie de l'état toute une armée d'institutions qui le feront inévitablement déraiper. Les décisions politiques et techniques sont trop imbriquées. La rationalité managériale est quasi-inexistante. Il y a un travail titanesque à réaliser en vue d'obtenir un état fort CAD efficace. Le célèbre économiste Schumpeter a bien compris la relation entre l'efficacité de l'état et l'efficacité de la relance économique. Mais sa leçon a été ignorée au profit des politiques de facilités.

Nous pouvons adapter le schéma Coréen ou Chinois (et Tunisien). A mon avis le premier est plus efficace, moyennant d'inévitables ajustements. Mais le diable est dans les détails. Il est facile de déraiper à cause d'un simple mécanisme mal réglé. C'est pour cela que les futurs responsables de cette institution de stratégie, de conception des politiques sectorielles, de concertation et de coordination doivent prendre en charge la réorganisation des structures de l'état. C'est à ce prix là que nous pouvons créer une économie hors hydrocarbures compétitive et gagner la bataille de la mondialisation. Nous deviendrions alors un état diamant au lieu de demeurer un état charbon.

Conclusion

Nous avons évoqué brièvement les objectifs de la stratégie industrielle. C'est le programme phare des prochaines années en Algérie. Tout plan d'action requiert un certain nombre d'opérations pour réussir. Nous avons rappelé un nombre limité mais important de conditions à réaliser pour que ce schéma améliore ses chances de réussir. Mais notre échantillon est trop limité. Quelques paramètres endogènes ont été évoqués : la culture des exportations, de l'information et de la production selon les normes de qualité/prix au niveau mondial. Le second facteur exogène analysé concerne l'organisation de l'état. Force est de constater que les conditions de l'émergence d'entreprises compétitives ne sont pas encore réunies. Nos recommandations principales rappellent la nécessité d'améliorer les fondamentaux d'abord : développement humain, modernisation

managériale, tissu PME/PMI, services financiers puis lancer de vastes chantiers de croissance et de développement d'entreprises élites.

L'échantillon de paramètres que nous avons choisi permet simplement de conclure que les ressources seraient plus productives si on les orientait autrement. Nous devons identifier les conditions de

réussite, les satisfaire d'abord puis démarrer le projet. Par ailleurs, un plan de cette ampleur nécessite la construction d'un tableau de bord pour le piloter. Nous ne pouvons pas affirmer qu'il n'est pas entrain d'être constitué. Nous remarquons seulement que nous avons défini les ressources à mobiliser avant les objectifs à atteindre. Nous pouvons stipuler par exemple, que la croissance économique hors hydrocarbure et sans plan de relance doit passer de 2% par an à 7 ou 8% avec ces nouveaux investissements de mise à niveau et de modernisation. Ce sont là quelques pistes à explorer en vue de parfaire un programme d'action d'une ampleur gigantesque.

Bibliographie

Krugmann Paul, « The move toward free trade zone », Federal Reserve Bank of Kansas City, economic review 1991.

Lamiri Abdelhak, Crise de l'économie Algérienne : Causes, mécanismes et perspectives de redressement, Presse d'Alger, 1993,

Porter Michael E – Choix stratégiques et concurrents – ed economica, Paris 1982

..... L'avantage concurrentiel des nations, ed economica Paris 1996

Tanzi V . Schuknecht I. The growth of government and the reform of the state in industrial countries, IMF working papers, 130, 1995.

Vagiliasindi M, Politique de la concurrence dans les pays en transition, Revue d'économie financière, No hors série, 2001.