

Les champions nationaux en Algérie.

Mythe ou réalité

Nadhir LAGGOUNE

Consultant en stratégie d'entreprises, membre du club CARE

Depuis de nombreuses années les pouvoirs publics algériens affichent leur volonté de faire émerger des champions nationaux. Ce discours volontariste contraste avec la réalité du pays qui manque cruellement d'entreprises de taille significative, reconnues internationalement. Il contraste également avec le discours politique ambiant de par le monde.

En effet, il est rarement fait mention explicitement de la volonté de tel ou tel gouvernement de « faire émerger » des champions nationaux. Par contre, que ce soit aux Amériques, en Europe, ou en Asie, la réalité sur le terrain est tout autre. Les gouvernements s'organisent pour aider plus ou moins discrètement les entreprises les plus performantes. L'arsenal mis en place prend mille facettes. On trouve des dispositifs législatifs plus ou moins protectionnistes, des aides spécifiques que les entreprises locales peuvent recevoir sous la forme de contrats gouvernementaux, seuls ou en partenariat avec des détenteurs internationaux de technologie, des financements de la R&D et du développement interne et externe, en plus d'un environnement des affaires favorable à la croissance.

Force est de constater qu'en Algérie, c'est loin d'être le cas. Toute les politiques économiques poursuivies jusqu'à aujourd'hui n'ont pas réussi à donner naissance à une économie productrice de valeur avec un tissu d'entreprises publiques et privées dynamiques et performantes. Alors que dans les années 70, l'Algérie disposait d'une excellente base industrielle, d'entreprises publiques créées dans le cadre d'une économie dirigée, mais disposant d'un réel potentiel de développement. Elle se retrouve aujourd'hui avec un tissu industriel, vieillissant, très éclaté, peu producteur de valeur et essentiellement orienté vers la transformation.

Pourquoi l'Algérie a-t-elle échoué là où des pays lointains comme la Malaisie, la Thaïlande, ou plus proche comme la Tunisie ou le Maroc, ont mieux réussi ? A titre d'exemple, la Tunisie a exporté 13,2 milliards \$ hors hydrocarbures et services en 2008 et le Maroc 12,4 milliards \$ hors phosphates et services alors que dans le même temps, l'Algérie importe 95% de ses besoins courants et exceptionnels et exporte à peine 1,05 Milliard \$ hors hydrocarbures, dont 659 millions \$ de semi-produits.

1/ Qu'est ce qu'un champion national ?

Un champion national, est une entreprise ou un groupe d'entreprises liées par des liens capitalistiques et/ou managériaux forts, ayant une taille significative sur le marché national, et capable de jouer jeu égal avec ses concurrents internationaux aussi bien sur le marché national que régional, voir international. Il est le plus souvent un des animateurs principaux de la filière dans laquelle il opère.

Cette première définition privilégie la notion de taille et de leadership sur un marché local ou régional. Par contre, on peut désigner des champions parmi des entreprises de plus petite taille, qui disposent d'un savoir faire stratégique pour l'économie nationale ou ayant potentiellement une grande valeur sur la marché international (médecine, logiciels, pharmacie, maintenance électronique, génétique agricole, services financiers, etc...).

Ce champion national, aura valeur d'exemple pour ses pairs par sa gouvernance d'entreprise et sa gestion, sa capacité technique et son innovation, son marketing ainsi que sa gestion des ressources humaines. Que ce soit un leadership de taille ou un leadership technologique, un champion doit également démontrer des réelles capacités de croissance. Un géant qui stagne ou qui régresse n'est pas un champion. Mieux vaut dans ce cas privilégier le petit poucet qui monte!

2/ Il n'y a pas de recette miracle pour la création de champions nationaux :

Bien que souvent à la base de la création de champions nationaux, les regroupements d'entreprises ne sont pas la seule voie que la plupart des pays ont adopté. La croissance interne, à la faveur d'un marché important et protégé ou d'une politique résolue d'exportation a donné naissance à de belles réussites. Voyons comment dans certains pays, des politiques économiques et industrielles différentes aboutissent à des résultats similaires.

2.1/ En France et au Brésil un protectionnisme, sous des apparences d'ouverture :

En France, les temps ont changé, moins en ce qui concerne les textes eux-mêmes que la lecture qui en est faite. A la politique de la concurrence instrumentalisée par la politique industrielle, à succédé dans une large mesure, une politique industrielle canalisée par le droit à la concurrence. Toutefois, il subsiste en France des réminiscences de la politique industrielle gaullienne, comme le rappelle avec beaucoup de nostalgie le rapport de M. Beffa (Pour une nouvelle politique industrielle, 2005). Ce dernier cite avec regret, l'abandon de la politique en vigueur dans les années 60-70 au profit d'une aide exclusivement transversale. Il fait rappeler que la politique d'alors a donné lieu à des succès remarquables, encore visibles aujourd'hui (le programme Airbus, le Concorde, le plan télécommunication, le TGV ou le nucléaire civil).

Le Brésil, quant à lui, appliquera très tôt une politique protectionniste envers ses industries publiques et privées en obligeant les étrangers souhaitant commercer avec le pays à s'installer localement. A cette époque de grandes entreprises nationales ont vu le jour, telles que PETROBRAS ou EMBRAER. Cette dernière, aujourd'hui entièrement privatisée, est devenue un champion international et un acteur mondial de premier plan dans la conception et la fabrication d'avions moyen et long courrier ainsi que d'aéronefs militaires.

A la fin des années 1990, le pays adoptera une politique industrielle basée sur des principes d'ouverture de son économie, de protection de la concurrence et de respect des accords internationaux tels que GATT ou Mercosul. Cette évolution se justifie par le fait que le pays disposait déjà d'entreprises capables d'affronter la concurrence dans une économie de marché plus ou moins ouverte. Ceci n'a pas empêché le gouvernement brésilien de continuer à prendre, le cas échéant, des mesures protectrices envers ses propres industries lorsqu'elles étaient menacées.

2.2/ En Corée du Sud, les Chaebols profitent d'un effet d'aubaine :

La plupart des conglomérats coréens ou Chaebols que nous connaissons se sont développés à l'époque du régime du général Park Chong Hee dans les années 60. Le gouvernement du général Park a lancé un programme de développement économique basé sur le commerce extérieur auquel il a associé des hommes d'affaires tels Chang Ju-yung de HYUNDAI, Lee Byung-Chull de SAMSUNG, Kim Woo-Chong de DAEWOO. Le support des pouvoirs publics a permis aux jeunes Chaebols un endettement supérieur à plusieurs dizaines de fois leur actif net et des monopoles les mettant à l'abri de toute concurrence en contrepartie d'un soutien politique, une aubaine ! Pendant la guerre du Vietnam, les contrats militaires américains pour la construction de bases navales et le ravitaillement des troupes sur les champs de bataille, leur ont permis de consolider leurs positions. Forts de ces avantages et soucieux d'imiter l'exemple du Japon, les Chaebols se sont lancés dans le secteur de l'industrie lourde et de la Chimie en se diversifiant tout azimut, avec le succès que l'on connaît. En effet, en 1991, les cinq plus grands conglomérats coréens, à savoir, HYUNDAI, SAMSUNG, DAEWOO, LG et SANKYUNG affichaient des revenus de 116 milliards \$, soit l'équivalent de 50% du PNB coréen.

2.3/ La Chine aide dorénavant ses champions nationaux à devenir globaux :

En Asie, le système politique chinois autoritaire et pragmatique a toujours été favorable aux investissements étrangers. Dans le même temps, l'économie indienne est restée relativement fermée et régie bureaucratiquement ce qui a eu pour effet de dissuader les investissements étrangers. Ainsi, alors que les deux pays étaient à un niveau comparable de PIB en 1990, celui-ci a quadruplé en 2003 en Chine à 1410 Milliard \$ alors qu'il a à peine doublé à 575 Milliard \$ en Inde. D'autre part, la spécialisation a fait que la Chine s'est fortement développée dans les industries manufacturières (52% du PIB), alors que l'Inde a privilégié les services (51% du PIB).

Avec l'ouverture progressive de son économie et son accession prochaine à l'OMC, la Chine a pris conscience que faute d'atteindre des tailles critiques, ses industries pourraient être menacées et risquaient de ne pas être capables de jouer un rôle sur la scène internationale. C'est ainsi que de fortes incitations gouvernementales ont été exercées sur les industriels publics et privés chinois afin qu'ils se rapprochent. Ces rapprochements, autour d'un leader national, se retrouvent le domaine de l'électronique grand-public (HAIER, TCL) ou celui de la sidérurgie (BAOSTEEL) ou de l'aluminium (CHALCO). Par ailleurs, le gouvernement chinois encourage ses leaders nationaux ainsi constitués à devenir des « acteurs globaux » en investissant également à l'étranger afin de sécuriser des marchés d'exportation ou des sources d'approvisionnement en matières premières par un relâchement du contrôle des

changes et l'octroi de financement à des taux favorables. A titre d'exemple, citons HUAWEI qui a reçu une ligne de crédit de 10 Milliards de \$ pour financer son expansion à l'étranger, ou le financement par un pool de trois banques nationales chinoises de l'acquisition de SSANGYONG Motors (Corée du Sud) par SHANGHAI AUTO.

C'est ainsi que des groupes comme SINOPEC, PETROCHINA (qui a racheté PETROKAZAKHSTAN), HAIER, BAOSTEEL, CNOOC, CHALCO, HUAWEI, TCL (qui a racheté THOMSON), LENOVO (qui a racheté la division PC de IBM) ou TSINGTAO (Bière) sont les champions chinois d'aujourd'hui, mais également des leaders mondiaux de demain. (LUNDING, 2006)

2.4/ L'Inde favorise le retour des citoyens et des capitaux indiens non-résidents :

De son côté, l'Inde, plus grande démocratie du monde, souffre d'un retard en infrastructures ainsi que d'un système administratif fédéral bureaucratique, pendant longtemps peu favorable aux IDE. Pour autant, le pays poursuit depuis le début des années 80 une stratégie industrielle basée sur l'accompagnement du développement des capacités locales par une politique de licences d'investissements différenciées selon les secteurs, et actualisée tous les quatre ou cinq ans. Le retour des citoyens et des capitaux Indiens Non Résidents (INR) est encouragé en leur accordant le droit de bénéficier des avantages réservés aux investisseurs étrangers (IDE), ainsi que l'accès à des secteurs sous licence tels que l'immobilier (100%) ou le transport aérien (limité à 49% pour un IDE). Dans les services, compte tenu de l'existence de véritables leaders mondiaux indiens tels que TATA ou WIPRO, le gouvernement ouvre totalement l'investissement aux opérateurs étrangers, avec la contrainte qu'au bout de 5 ans, l'investisseur mette 25% de son capital sur le marché indien (bourse ou autre).

Enfin certains secteurs, tels que l'agriculture et les plantations ou le commerce de détail et la grande distribution, restent interdits aux IDE, afin de protéger les opérateurs locaux et leur laisser le temps de se développer suffisamment.

Ainsi, avec des politiques sectorielles ciblées, une ouverture progressive, des mesures incitatives, un système éducatif performant formant des cadres de haut niveau à un coût très compétitifs, et souvent une politique monétaire de sous-évaluation de la monnaie locale, l'Inde, à l'instar de la Chine, a permis l'émergence de leaders nationaux, qui ont acquis une place de plus en plus remarquable dans l'industrie mondiale.

2.5/ Le Maghreb avance en ordre dispersé :

A l'instar d'autres régions, le marché régional du Grand Maghreb pourrait offrir de réelles opportunités de croissance et de consolidation aux entreprises locales à condition de créer les conditions de tels rapprochements. Bien qu'homogènes d'un point de vue démographique, linguistique et géographique et complémentaires d'un point de vue économique, les pays du Maghreb accusent des disparités quand au niveau de préparation de leurs économies respectives aux accords de libre échange et à l'adhésion à l'OMC. Hormis deux opérations survenues au Maroc, nous n'avons pas trouvé d'opérations notables de regroupement d'entreprises significatives dans les pays du Maghreb, ni a fortiori de fusions inter-frontières, alors que les potentialités existent. Ce qui fait dire à F. Ghiles que

« le coût du Non-Maghreb marginalise l'Afrique du Nord » et que cet ensemble régional, « n'a aucun poids intrinsèque dans l'économie mondiale alors que des potentialités importantes de croissance et de consolidation existent dans plusieurs domaines tels que l'énergie, les transports aériens, le système bancaire ou l'industrie agroalimentaire » (GHILES, 2008).

La Tunisie a été le premier pays de la zone MENA à signer en 1995, un accord d'association avec l'Union Européenne et à entamer une politique de mise à niveau de ses entreprises. Avec un PIB de 40,3 Milliard \$, la Tunisie exporte en 2008 plus de 24 Milliards \$ soit 61% du PIB. La même année, l'Algérie aura exporté un total de 81 Milliards \$ dont seulement 1 Milliard \$ hors hydrocarbures. Les indices pondérés de la politique commerciale, du climat des affaires, et de la qualité de l'administration publique situent la Tunisie au niveau de l'Espagne (Doing Business World Bank 2009).

De son côté, le Maroc, aura suivi un chemin moins régulier vers une libéralisation progressive de son économie. Durant les années 60 et 70, les différents plans quinquennaux auront permis le démarrage d'une industrie et d'un programme d'infrastructures touristiques. Le programme de marocanisation des années 80 obligera les sociétés détenues à plus de 50% par des capitaux étrangers à introduire des personnes physiques ou morales marocaines dans leur capital. Par la suite, la mise en place d'un « programme d'ajustement structurel » permettra au Maroc d'assainir ses finances publiques, de maîtriser sa politique monétaire et d'améliorer la gestion des instruments financiers et du commerce extérieur. Après avoir été de 37,1 Milliards \$ en 2000, le PIB atteindra 88,9 Milliards \$ dont 32 Milliards \$ d'export soit 36,3% du PIB 2008 dans une économie caractérisée par une forte concentration entre les mains de grands groupes familiaux. C'est ainsi que douze groupes familiaux réalisent 30% du PIB hors banques. Le reste des entreprises est formé de petites entreprises familiales susceptibles d'être durement affectées par l'ouverture des frontières et nécessitant cruellement une mise à niveau, qui à l'instar de l'Algérie, a pris du retard (OUDGHIRI, 2006).

3/ La situation de l'économie algérienne ne favorise pas l'apparition de champions :

Plus de 95% des entreprises privées dans le monde ont un actionariat familial. Une telle proportion est facilement extrapolable à l'Algérie. Cette caractéristique familiale est souvent un obstacle à l'entrée d'un actionnaire « étranger » au capital de l'entreprise et ne favorise pas la croissance externe. La relative jeunesse des entreprises, leur manque de transparence et de gouvernance, ainsi que le manque de préparation des dirigeants, sont les principales causes de cette réticence.

Issu la plupart du temps d'une expérience de terrain, le chef d'entreprise algérien est un autodidacte. Il n'a pas eu la chance, faute de temps et de moyens, d'approfondir sa formation. C'est ainsi qu'il est rare de trouver des chefs d'entreprise qui soient au courant des possibilités offertes par les mécanismes d'ingénierie financière, qui leur permettraient de mieux développer leurs entreprises, tout en protégeant leur patrimoine personnel. Beaucoup expriment le besoin de se faire accompagner dans l'acquisition de ces compétences.

Par contraste au discours des pouvoirs publics à susciter des champions nationaux, la plupart des opérateurs que nous avons rencontrés en 2008 nous avaient confirmé que les regroupements d'entreprises n'étaient pas leur préoccupation du moment. Pris dans leur combat quotidien pour la survie de leur entreprise, beaucoup n'ont pas mis la priorité sur la restructuration de leur capital. Ils trouvent que l'arsenal juridique et fiscal ainsi que l'environnement des affaires restent peu favorables au développement de leurs entreprises.

Parmi les critiques évoquées, on trouve :

- Le foncier industriel
- La concurrence déloyale et l'informel
- Le système bancaire
- Lourdeurs administratives et charges élevées
- La difficulté et le faible niveau des exportations
- La méfiance des pouvoirs publics à l'égard du privé

Ces mêmes critiques se retrouvent dans une abondante littérature journalistique, dans des analyses d'organismes spécialisés nationaux ou internationaux (FCE, EDPME, Banque Mondiale, etc....) ainsi que dans le discours de certains hommes politiques algériens. Nous allons en développer quelques unes de ces critiques afin d'en tirer les remèdes à préconiser pour les atténuer ou les éliminer.

3.1/ Un foncier rare, un informel envahissant et des lois parfois incohérentes :

Hormis les opérateurs du secteur public, qui bénéficient d'assiettes foncières conséquentes, souvent sous-utilisées, tous les opérateurs privés considèrent que le foncier industriel est un des plus grands handicaps de la politique industrielle actuelle du gouvernement. La rareté des surfaces impose aux opérateurs d'acheter, à prix d'or, et en seconde main, les terrains nécessaires à leurs investissements. La mise en place de l'ANIREF et du principe de concession semblent aller dans le bon sens, à condition d'augmenter sensiblement l'offre et la qualité des terrains industriels disponibles et d'abandonner le système des enchères publiques pour l'octroi des assiettes au bénéfice d'un examen transparent de l'intérêt des projets.

La présence d'un marché informel important freine la croissance saine des entreprises du fait du manque de transparence et du « détournement » des ressources financières de l'entreprise vers l'extérieur. Il participe à la désorganisation des marchés par l'installation d'un commerce parallèle et d'une concurrence déloyale. Face à cette concurrence déloyale, et en l'absence de contrôles efficaces, beaucoup d'opérateurs nationaux se retrouvent en situation très difficile, au point de se retrouver contraints à abandonner la production et devenir importateur-commerçant. Un opérateur a résumé la situation en disant « le produit importé en l'état est moins cher que mon coût matière ! ». D'autant plus que ces producteurs nationaux font face quotidiennement à des lourdeurs administratives importantes ainsi qu'à un arsenal juridique et douanier parfois incohérents. Ainsi, il sera toujours plus rapide d'obtenir une autorisation de mise sur le marché pour un médicament importé (120 jours) alors que pour une production locale il faut compter de 12 à 24 mois. L'interdiction d'importation d'un matériel d'occasion existe dans le secteur de l'automobile, alors qu'il n'y a aucune production automobile locale. Dans le même temps, elle est

autorisée dans d'autres secteurs où une production nationale existe (machines-outils, etc...). Enfin, on voit souvent des produits algériens, fabriqués à base de composants importés taxés à 15% voir même à 30%, entrer en concurrence avec des produits importés exonérés ou taxés faiblement (EU, ZALE). Ces situations sont d'autant plus dommageables aux producteurs locaux que les organismes censés régir et contrôler la concurrence sont balbutiants et inopérants.

3.2/ Des banques frileuses et une absence de culture exportatrice :

L'ensemble des opérateurs industriels ou commerciaux que nous rencontrons estime que les banques algériennes, publiques ou privées, ne jouent pas leur rôle dans la vie économique du pays et vis-à-vis de l'entreprise. On leur reproche, un manque de réactivité et de prise de risque. En plus des lenteurs constatées dans les opérations courantes, l'octroi d'un crédit nécessite entre 6 mois et 3 ans et oblige l'opérateur à fournir des garanties exorbitantes pouvant aller jusqu'à 2 à 3 fois la valeur du prêt, sans considération de la rentabilité intrinsèque du projet. A la décharge des banques, ces investisseurs oublient souvent qu'ils sont collectivement, un peu responsables de cette situation en refusant d'adopter une attitude transparente dans leurs affaires, en refusant de publier leurs comptes et en ne s'assurant pas que ces résultats soient présentables. C'est ainsi que les entreprises qui acceptent de jouer le jeu de la transparence, parviennent sans difficultés à se financer en « project financing » sur le marché national ou international (Ex : Cevital, NCA Rouiba)

Le faible niveau des exportations hors hydrocarbures (1 milliard \$ en 2009) est le résultat d'une absence de culture exportatrice des entreprises algériennes, habituées à un marché local orienté vers la demande. Avec l'ouverture des frontières, la concurrence frontale avec les produits d'importation, souvent de meilleure qualité met crûment en lumière la nécessité d'une mise à niveau urgente. Hormis quelques exemples (AAHP qui exporte 30% de son CA en produits vétérinaires, MFG du groupe Cevital pour le verre plat), les exemples d'entreprises fortement exportatrices restent rares. Il n'existe aucune aide efficace, ni de préparation des différents acteurs (banques, douanes, ports et aéroports, etc..) à un tel processus. L'ensemble du dispositif est orienté vers les importations (39 milliards \$ en 2009). Les aides à l'exportation sont soit inopérantes soit difficiles à obtenir. Tous les opérateurs souhaitant exporter avouent avoir prospecté exposé et commercialisé leurs produits par leurs propres moyens.

3.3/ Des investissements publics qui ne profitent pas à la croissance des entreprises algériennes :

Les sommes colossales débloquées par le gouvernement dans de grands projets d'équipements ne profitent pas à l'entreprise algérienne qu'elle soit privée ou publique. En effet, les opérateurs algériens restent frustrés et semblent définitivement exclus de tels contrats de par la taille de leurs entreprises et par le manque d'expertise technique. Ainsi, l'octroi de licences de télécommunications ou de grands contrats d'infrastructure (autoroute Est-Ouest, canal de transfert au Sud, usines de dessalement, centrales électriques, grands projets d'investissement), sont vus par beaucoup d'opérateurs nationaux comme des occasions perdues au regard de l'opportunité de transfert de technologie et de l'acquisition d'un savoir faire managérial ou capitalistique pour croître et se développer. Hélas, il n'existe

aucune disposition réglementaire obligeant un investisseur étranger à s'associer avec un opérateur national, ni même à utiliser de la sous-traitance locale.

Sur l'ensemble de ces sujets, on perçoit ces derniers mois une prise de conscience des pouvoirs publics, qui se traduit dans le discours et par quelques aménagements législatifs malheureusement pas toujours concertés avec les opérateurs économiques (cf. LFC 2009).

4/ L'Etat doit créer les conditions d'émergence des champions nationaux :

L'expérience internationale montre qu'il n'y a pas une stratégie unique d'émergence de champions nationaux. L'Etat n'est pas toujours le plus indiqué pour décider qui sera le futur champion dans tel ou tel secteur, par contre il est le facilitateur qui en favorise l'émergence (RODRIG, 2006). En effet, dans tous les pays, l'Etat a toujours créé les conditions d'émergence de ces champions nationaux. Par la suite, c'est la capacité managériale et technique, l'audace et les performances propres, qui feront émerger les meilleurs.

4.1/ Clarifier la vision stratégique et la déployer dans la durée :

La réussite d'un pays, ou d'une entreprise, suppose l'existence d'un plan stratégique ambitieux partagé par tous, traduisant la vision stratégique de ses dirigeants à moyen et long terme. Un tel plan analysera objectivement l'environnement économique général et régional ainsi que les forces et les faiblesses conjoncturelles et structurelles du pays. Il intégrera ensuite la vision stratégique des dirigeants afin d'en évaluer la pertinence et la faisabilité avant de la décliner en objectifs stratégiques. Une fois validés, les objectifs stratégiques permettront de déterminer les secteurs de développement prioritaires ainsi que la stratégie d'action la plus appropriée. Cette stratégie sera ensuite déclinée en plans d'actions multi sectoriels.

Un plan stratégique, tourné résolument vers l'avenir, ne peut réussir que s'il dispose de deux facteurs clés de succès. D'une part, il doit être partagé par le plus grand nombre et non pas le fruit d'un exercice en chambre réalisé par des consultants ou de technocrates sans prise avec le terrain. D'autre part, une fois approuvée, la stratégie doit être mise en œuvre résolument, sans atermoiements ni remise en cause à l'occasion d'un changement ministériel ou administratif. Il faut d'abord créer le cadre législatif et économique et laisser aux opérateurs le temps d'investir le secteur en question, en leur facilitant progressivement la tâche et en leur donnant une visibilité à moyen et long terme.

Il est parfois étonnant de voir certains hommes politiques dénués d'une vision stratégique objective s'accrocher à des dogmes dépassés. Combien de fois a-t-on entendu parler de la ferme volonté de créer une industrie automobile algérienne? Ceci aurait eu un sens il y a 20 ou 30 ans. Mais aujourd'hui, est-ce toujours pertinent de baser une grande part de notre stratégie de développement sur ce dogme? La montée des préoccupations environnementales, le réchauffement climatique et la raréfaction des hydrocarbures nous incitent à beaucoup de remises en question. Ne vaudrait-il pas mieux investir dans l'automobile du futur qu'elle soit solaire ou électrique en rattrapant les meilleurs du secteur et en sautant des étapes ? Ne vaudrait-il pas mieux développer des compétences fortes en moyens de transport collectifs non polluants? Ne faudrait-il avoir une ambition significative

dans 10 ou 20 ans dans les industries du solaire? Ne vaudrait-il pas mieux investir massivement dans la R&D agronomique et l'agriculture éco-responsable afin d'assurer l'autosuffisance alimentaire en préservant l'environnement? Ne vaudrait-il pas mieux avoir comme objectif d'atteindre 90% d'autosuffisance en production de médicaments (princeps et génériques) dans un délai de 5 à 10 ans ? Ne vaudrait-il pas mieux investir massivement dans l'économie de la connaissance en modernisant les universités algériennes et en élevant leur niveau ? Quelle position l'Algérie peut-elle prendre dans le secteur du traitement de l'information et des NTIC à l'horizon 2020 ? etc...

Le plan stratégique devra répondre à toutes ces questions et à bien d'autres ! Il sera la feuille de route que l'Administration ou les opérateurs économiques devront mettre en œuvre.

Lorsque qu'il y a une vingtaine d'années, des pays comme le Danemark et l'Allemagne, ou plus récemment l'Espagne, l'Inde ou la Chine, décident de réduire leur dépendance vis-à-vis du pétrole et de privilégier la production éolienne d'électricité, il n'y avait presque aucune industrie liée à ce secteur dans ces pays là. Aujourd'hui, LM Glasfiber, à l'origine petit producteur danois de meubles et de caravanes en bois, est devenu le premier producteur mondial de pales d'éoliennes. Il réalise en 2008, 885 millions € de chiffre d'affaires et fournit près du tiers de la demande mondiale en pâles d'éoliennes. VESTAS, autre entreprise danoise, est devenue le leader mondial des centrales éoliennes (6,6 milliard € en 2009), face à l'américain GE ou l'allemand ENERCON. Enfin, plus récemment, GAMESA en Espagne, SUZLON en Inde ou GOLD WIND en Chine commencent à faire jeu égal avec leur concurrents d'Europe du nord ou d'Amérique, dans un secteur en croissance de plus de 20% p.a. depuis plus de dix ans.

Ces exemples illustrent clairement comment une vision stratégique claire et un déploiement résolu peuvent produire, sur une période assez courte, des résultats spectaculaires.

4.2/ Améliorer le climat des affaires en réduisant l'informel et en modernisant l'administration :

La seconde urgence à notre sens est la nécessité d'améliorer le climat des affaires tout d'abord par la prise de conscience que les chefs d'entreprise sont une véritable richesse pour l'économie nationale. Ce n'est pas parce que l'un ou l'autre de ces chefs d'entreprise est mêlé à une affaire répréhensible qu'il faut tous les cataloguer de corrompus. A y regarder de plus près, c'est au niveau de l'Administration que l'on trouve certainement le plus de corruption. Les chefs d'entreprise devraient pouvoir participer activement au processus d'élaboration des lois et réglementations ainsi que des stratégies de développement qui les concernent. Par la concertation, les pouvoirs publics s'assurent de disposer des meilleurs avocats d'un secteur économique en la personne des opérateurs qui y exercent tout en étant sûrs que la stratégie qui sera ainsi élaborée recevra l'adhésion du plus grand nombre.

L'Etat doit également afficher sa détermination à réduire la part de l'informel dans l'économie nationale. En effet, l'informel ne favorise pas la croissance saine des entreprises et entraîne une perte importante de ressources pour l'entreprise et le budget de l'Etat. Cette réduction de l'informel devra être une priorité absolue à la fois pour l'Etat et pour les

opérateurs économiques. On s'attachera principalement à interdire progressivement le cash dans les opérations commerciales. Dans un premier temps, la limite des transactions en cash pourra être fixée à un niveau relativement élevé (500.000 DA voir plus), puis réduite progressivement sur une période connue à l'avance. Enfin, en interdisant aux notaires d'accepter des transactions immobilières en numéraire, on réduirait la circulation du cash ainsi que la spéculation immobilière. Par ailleurs, il n'est pas exclu d'imaginer des mesures fiscales incitatives ainsi que des périodes de grâce afin d'encourager les rapatriements de capitaux off-shore ou issus de l'économie informelle.

Parallèlement à la réduction de l'informel, il est urgent de faire en sorte que les organismes de contrôle de la concurrence soient mis en place et rendus opérationnels. Les opérateurs économiques doivent être informés de leurs droits et devoirs et encouragés à rechercher la protection de la loi en cas de violation de la réglementation (abus de position dominante, concurrence déloyale, dumping, usurpation de marques ou de brevets, etc...).

L'amélioration du climat des affaires passe également par un changement de mentalités et des pratiques de l'Administration. Un travail de modernisation en profondeur de l'Administration devra être entrepris. Celui-ci est commencé, mais il reste très insuffisant. Là encore, comme pour une entreprise, il est nécessaire de disposer d'indicateurs pertinents constituant un tableau de bord de pilotage de cette modernisation. L'analyse annuelle de la Banque Mondiale « Doing Business » constitue un excellent tableau de bord. Cette analyse concerne un nombre important de pays, ce qui lui confère une bonne représentativité et permet un benchmarking avec d'autres pays ainsi qu'une mesure indépendante des progrès réalisés année après année. A chaque indicateur correspondra un plan d'action au niveau d'une ou plusieurs administrations.

4.3/ Accélérer la mise à niveau des entreprises et améliorer l'accompagnement des dirigeants :

En 2008, seules 500 entreprises avaient bénéficié des programmes de mise à niveau. Sur un total de 100.000 PME (ou 300.000 selon d'autres statistiques), ce chiffre reste notoirement insuffisant. Le dispositif de mise à niveau devrait être amélioré en qualité et en quantité afin d'être en mesure d'élever le niveau d'un maximum de petites et moyennes entreprises en management et organisation, en qualité produits, en systèmes d'information performants, en exportation et en recherche et développement. Le dispositif de mise à niveau, devrait tenir compte de la disparité du niveau de préparation des entreprises, en leur proposant une offre différenciée. Les entreprises les mieux préparées constitueraient le peloton de tête, formant ainsi un des viviers des futurs champions nationaux.

Par ailleurs, la formation des chefs d'entreprises, pour la plupart autodidactes, par la pratique quotidienne de leur métier n'est pas suffisante. Ceux-ci sont préoccupés par l'ouverture des frontières, par la mondialisation et par la nécessité de mise à niveau de leur entreprise. Ils expriment un réel besoin d'accompagnement en management, en ingénierie du capital, en financement de la croissance ou en stimulation de la R&D. Cet accompagnement ne peut venir que par une injection massive de Conseil de qualité. Pour palier à la difficulté que peut représenter le coût de telles prestations de conseil pour une

petite entreprise, un système de subvention et/ou de réduction d'impôts devrait être mis en place.

4.4/ Favoriser le développement d'un marché actif des capitaux :

Si l'on veut donner un surcroît de croissance aux entreprises, il est nécessaire d'actionner tous les leviers de financement possibles. Ainsi, la mise en place contrôlée de tous ces instruments ainsi que la dynamisation de la bourse des valeurs, permettront d'éponger l'épargne dormante qui sera ensuite réinjectée dans le développement des entreprises.

Les banques, qu'elles soient privées ou publiques, doivent rapidement modifier leur comportement en améliorant les conditions et les modalités d'accès au crédit. Elles doivent s'intéresser beaucoup plus aux projets au lieu de rechercher des garanties exorbitantes. Elles devraient également accompagner les entreprises algériennes qui le souhaitent dans leur développement à l'étranger.

Le recours à l'épargne populaire, constitue l'un des moyens les plus importants de financement de la croissance des entreprises. Il permet à une entreprise privée ou publique, à la faveur d'une ouverture de capital ou d'une privatisation, de mettre sur le marché une partie de son capital. L'entreprise recueille de l'argent frais pour des opérations de croissance internes ou externes. En contrepartie, les nouveaux porteurs de parts voient leur participation cotée évoluer en fonction de la performance de l'entreprise. Un tel processus suppose la mise en place de règles de gouvernance et de transparence au sein de des entreprises cotées. L'Etat aura la responsabilité de mettre en place des organes de contrôle très strict du fonctionnement de ces marchés financiers (COSOB). Avec seulement deux actions cotées, la bourse d'Alger végète depuis des années. Cette anomalie doit être corrigée le plus rapidement possible, en encourageant par des incitations fiscales, les entreprises privées et publiques, les plus performantes, à s'introduire en bourse. Par ailleurs, on pourrait introduire des dispositions réglementaires obligeant les IDE, au bout de cinq ans, à mettre sur le marché un part significative de leur capital (en général 25% à 33%).

D'autres dispositifs de financement des entreprises existent, tels que les fonds d'investissements, les fonds de participations des salariés ou les fonds de pensions. Ces derniers, très populaires dans tous les pays de l'OCDE et très actifs sur toutes les bourses du monde, concernent les dispositifs de retraites par capitalisation, encore inconnus en Algérie.

4.5/ Encourager fortement les exportations et les investissements stratégiques à l'étranger :

En réponse à l'ouverture des frontières ou bien à la nécessité de rechercher des marchés de plus en plus grands, les entreprises algériennes doivent trouver les voies de l'exportation. L'amélioration de la qualité des produits et leur mise aux normes internationales font partie de la mise à niveau que nous avons déjà évoquée. Par contre, la prospection de nouveaux marchés, la participation aux salons et foires, le développement de produits spécifiques à l'export, le démarrage de la commercialisation doivent faire l'objet de programmes d'aides spécifiques incitatifs, faciles d'accès et opérants. L'exemple de pays tels que la Tunisie qui a

réussi à faire passer ses exportations de biens et services de 8,5 milliard \$ en 1998 à 24,6 milliards \$ en 2008 sera suivi avec grand intérêt.

A l'instar d'autres pays, l'Algérie devrait prendre conscience que les entreprises les plus performantes ont besoin d'étendre rapidement leurs marchés et leur champ d'action en traversant les frontières. Ce développement passe d'abord par l'exportation, puis pour les entreprises le plus dynamiques, par la croissance externe. En effet, l'une ou l'autre de ces entreprises peuvent être amenées à saisir des opportunités d'acquisition de concurrents ou de prises de participations à l'étranger en vue de sécuriser de nouveaux marchés ou des sources d'approvisionnement ou parfois de s'assurer l'accès à certaines technologies. Les pouvoirs publics, devraient soutenir de telles opérations si elles revêtent un véritable caractère stratégique.

En conclusion, l'émergence de champions nationaux ne peut pas être un acte volontaire des pouvoirs publics. Par contre, il est de la responsabilité de l'Etat d'élaborer et d'afficher le cadre stratégique de développement du pays et d'en conduire la mise en œuvre avec résolution. L'Etat doit également créer les conditions qui facilitent le développement et la croissance saine des entreprises en réduisant fortement l'informel, en régulant et contrôlant les marchés et en mettant en place l'ensemble des leviers de financement dans un marché des capitaux actif et étroitement surveillé. La mise à niveau des entreprises, l'accompagnement des dirigeants, l'augmentation des exportations et la participation active aux gros contrats d'équipement financés par l'Etat sont des leviers privilégiés de création d'un vivier d'entreprises performantes pouvant devenir des champions nationaux. Une fois identifiés, ces champions nationaux doivent être accompagnés, le cas échéant, dans leur développement stratégique à l'étranger. Ainsi seront-ils véritablement mis en condition d'assurer leur croissance et leur pérennité et de jouer pleinement leur rôle de moteur de l'économie du pays.

Bibliographie :

- BEFFA* Jean-Louis (2005), Pour une nouvelle politique industrielle
BENDAHOU Mouna, *OUEDGHIRI* Ghita, *NACHEF* Omar (2005- 2006), La mise à niveau de l'entreprise industrielle marocaine, Etat des lieux, enjeux et perspectives
GHILES Francis (avril 2008), Le processus de Barcelone et l'Union pour la Méditerranée peuvent ils aider à bâtir un meilleur futur pour le Maghreb?
HARABI Najib (21 July 2007), Picking Winners and Losers: An Empirical Analysis of Industrial Policy in Morocco
HAY Donald (mars 1998), Industrial policy in Brazil: A framework
International bank for reconstruction and development (novembre 2007), Country assistance strategy progress report for the kingdom of morocco for the period fyo6-09
LAKHOUA Fayçal (septembre 1998), The Tunisian Experience of "Mise à niveau": Conceptual Issues and Policy Orientations
LOMBARD Martine (janvier 2006), Le champion national, entre perspective de sciences politiques et analyse juridique, Ministère de l'Economie des Finances et de l'emploi, DGCCRF
LUNDING Andreas (août 2006), Global champions in waiting, Deutsche Bank Research
OUDGHIRI Khalid (Mars 2005), La place des Champions Nationaux dans le développement économique du Maroc : l'exemple de Attijariwafa Bank
RODRIK Dani (aout 2006), Industrial development: stylized facts and policies
RODRIK Dani (September 2007), Normalizing industrial policy, Harvard University
World Bank (2009), Doing Business Algeria: A Project Benchmarking the Regulatory Cost of Doing Business in 178 Economies