

Nouvelle stratégie industrielle : libérer le potentiel de l'économie algérienne

*Abdeldjellil Bouzidi
Mohssen Toumi*

Auteurs :

Abdeldjellil Bouzidi (bouzidi_djel@yahoo.fr), diplômé de l'Université de Louvain (Belgique) et de l'Université Paris Dauphine, prépare un doctorat sur l'économie algérienne à l'Université de la Sorbonne Nouvelle. Il exerce actuellement en tant que consultant en finance de marché auprès de grandes banques d'investissement françaises.

Mohssen Toumi (toumi.m@caramail.com), ingénieur ancien élève de l'École Centrale Paris, est actuellement consultant dans un cabinet de conseil en management et stratégie d'entreprises basé dans la Silicon Valley-Californie. Mohssen a intervenu auprès de plusieurs grands groupes mondiaux pour des problématiques d'amélioration de la performance et de formulation de stratégie de croissance en Europe, en Asie et en Amérique du Nord.

Les deux auteurs sont également membres et/ou fondateurs de plusieurs associations et think tanks regroupant des Algériens en Europe et en Amérique du Nord.

Préambule

L'objet de cet article est d'apporter un éclairage supplémentaire sur les secteurs prioritaires à développer afin de diversifier l'économie algérienne et de réduire sa dépendance à l'égard des hydrocarbures. Nous accorderons une attention particulière aux pistes d'actions pour la mise en œuvre de cette stratégie industrielle.

Cet article a été rédigé plus dans un esprit de participation au débat actuel que pour formuler des recommandations fermes. En effet, l'acte de la planification de la stratégie industrielle et les débats suscités sont tout aussi importants que la stratégie elle-même.

MOTS-CLES : Politique Industrielle - Mise en œuvre de la stratégie industrielle - Champions locaux - Algérie

I. Introduction :

La littérature sur le diagnostic de l'économie algérienne est très riche. Si les approches sont différentes, ces diagnostics convergent tous vers un même constat: «l'économie algérienne a un grand potentiel qu'il faut libérer». Dans cet article nous nous intéressons à la question du comment : «comment transformer ce potentiel en réalité ?».

Nous tentons de répondre à cette question sous l'angle microéconomique de l'entreprise, cheville ouvrière de toute économie. Nous appelons dans cet article à développer quelques secteurs clés et favoriser le développement d'entreprises championnes¹ dans quelques uns de ces secteurs. Ces entreprises championnes favoriseraient à leur tour l'émergence d'autres entreprises (via la sous-traitance par exemple) en jouant le rôle de locomotives.

Pour illustrer cette idée, projetons-nous en 2015 et imaginons le scénario suivant : Air Algérie² a réussi à développer un important réseau de transport nord-sud pour lier l'Afrique à l'Europe grâce à des alliances avec des compagnies européennes et africaines. L'aéroport d'Alger est devenu un hub pour les flux nord-sud, voire en direction du Moyen Orient. Les hommes d'affaires marquent des arrêts de 24 ou 48 heures à Alger, ce qui permettrait de développer des services connexes tels que le tourisme d'affaires. Alger serait ainsi présente dans l'esprit des dirigeants des multinationales lorsqu'il s'agira de penser aux villes où installer les sièges régionaux³ participant ainsi à drainer les IDE (investissements directs étrangers). Cet exemple, qui certes fait abstraction de nombreuses difficultés opérationnelles, permet d'imaginer comment l'émergence d'une entreprise championne (dans ce cas le transporteur aérien) pourrait avoir un impact positif sur les autres industries et l'ensemble de l'économie.

Pour identifier les secteurs dans lesquels des entreprises championnes pourraient être développées, nous structurons notre raisonnement autour de trois questions:

- Quelle est la situation actuelle des différents secteurs de l'économie algérienne ?
- Dans quels secteurs l'Algérie a des atouts pour développer ces entreprises championnes ?
- Quelles sont les stratégies envisageables pour développer ces entreprises ?

1. Cf. annexe1 pour la définition du concept d'entreprise championne

2. Compagnie nationale aérienne

3. La ville d'Alger a été classée récemment parmi les villes les moins attractives pour les hommes d'affaires par the Economist Intelligence «Unit's livability survey»

L'objectif de cet article est avant tout de participer au débat sur la stratégie industrielle et non d'apporter des réponses et des recommandations définitives. Nous insistons sur l'importance de l'amélioration du climat des affaires et le développement d'un système éducatif moderne pour toute stratégie de croissance même si cet article ne les traite pas.

II. Etat des lieux des secteurs économiques algériens :

L'économie algérienne reste fortement dépendante du secteur des hydrocarbures malgré les tentatives de diversification et d'industrialisation entamées depuis plusieurs années et qui ont coûté à l'Etat plusieurs milliards de dollars¹. Le secteur des hydrocarbures pesait déjà en 2004 environ 46% de la valeur ajoutée² du pays.

Nous souhaitons ici affiner ce diagnostic pour connaître la situation des autres secteurs de l'économie algérienne selon trois perspectives:

- Quels sont les secteurs qui comptent aujourd'hui dans l'économie algérienne au-delà des hydrocarbures ?
- Quelle est la place du secteur privé dans l'économie algérienne et sa valeur ajoutée³ ?
- Comment ont évolué les différents secteurs lors de la décennie 1994/2004?

De ces analyses, nous tirons quatre enseignements clés :

- A. Au-delà des hydrocarbures, l'économie algérienne repose sur quatre secteurs : commerce, agriculture, transports-communication et B.T.P.
- B. Ces secteurs, aux plus fortes contributions en termes de valeur ajoutée dans l'économie, sont à dominante privée.
- C. La croissance économique a été très variable d'un secteur à l'autre durant les dix dernières années. Les quatre secteurs clés ont été particulièrement dynamiques ; d'autres secteurs ont été très dynamiques et nécessiteraient une stratégie pour pérenniser cette croissance (ex. agroalimentaire et tourisme).

1. Sous forme d'assainissements successifs et de restructurations : 3 M\$ pour le redimensionnement des entreprises au cours des années quatre vingt, 3M\$ dans le cadre des réformes de 1988, 4,5M\$ entre 1991 et 1994 suite à la dévaluation du Dinar, 15 M\$ entre 1992 et 1998 suite au dispositif banques-entreprises. Notons enfin que l'assainissement du système bancaire est encore en cours et que l'outil industriel en valeur d'origine a coûté 30 M\$.

2. Toutes les données utilisées proviennent de l'Office Nationale des Statistiques (O.N.S.) algérien. L'annexe 1 reprend quelques définitions utiles.

3. Dans la suite de l'article, les valeurs ajoutées utilisées sont des valeurs «courantes» non ajustées de l'augmentation des prix. Une croissance de la valeur ajoutée signifie donc une croissance des volumes et/ou des prix.

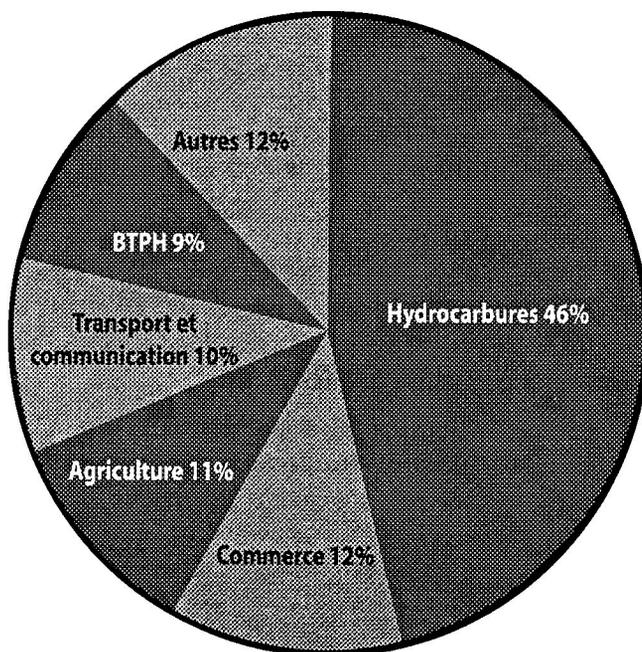
D. Globalement les secteurs à dominante privée sont ceux qui croissent le plus vite.

A. Au-delà des hydrocarbures, l'économie algérienne repose sur quatre secteurs : commerce, agriculture, transports-communication¹ et B.T.P. Ceux-ci représentaient 42% de la valeur ajoutée en 2004, soit un peu moins que le secteur des hydrocarbures.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'industrie² ne contribue que marginalement dans la valeur ajoutée³ près de 30 ans après le début des politiques «d'industrie industrialisante».

Des secteurs porteurs restent largement sous-représentés dans l'économie algérienne, notamment le secteur des technologies de l'information, le tourisme, etc.

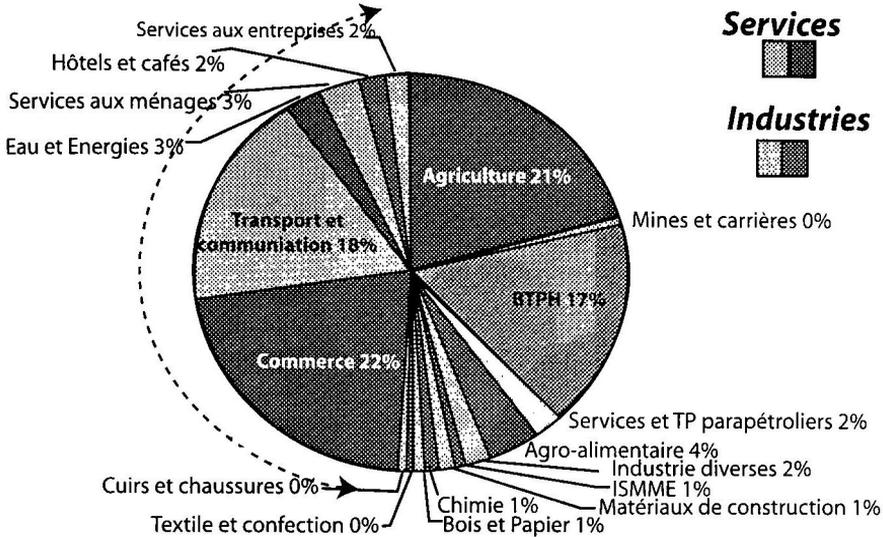
Figures 1 et 2 : poids dans la Valeur Ajoutée des secteurs économiques avec et hors hydrocarbures



1. Ces deux secteurs étant importants, nous indiquerons plus loin la contribution de chacun des deux à la valeur ajoutée.

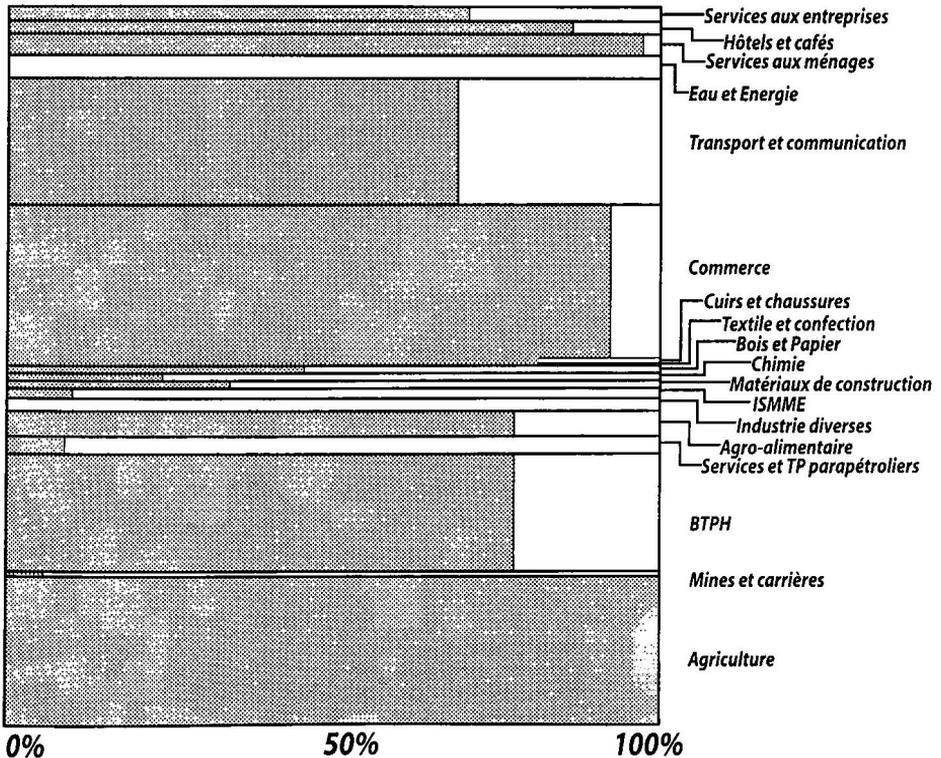
2. Nous entendons par Industrie les secteurs suivants (classement O.N.S.) : agro-alimentaire, industries diverses, I.S.M.M.E., matériaux de construction, bois papier, textiles confection, mines et carrières, cuirs et chaussures, chimie et eau et énergie.

3. Environ 7% en 2004.



B. Les secteurs aux plus fortes contributions en termes de valeur ajoutée hors hydrocarbures sont à dominante privée.

Figure 3 : Poids du secteur privé dans la Valeur Ajoutée hors hydrocarbures



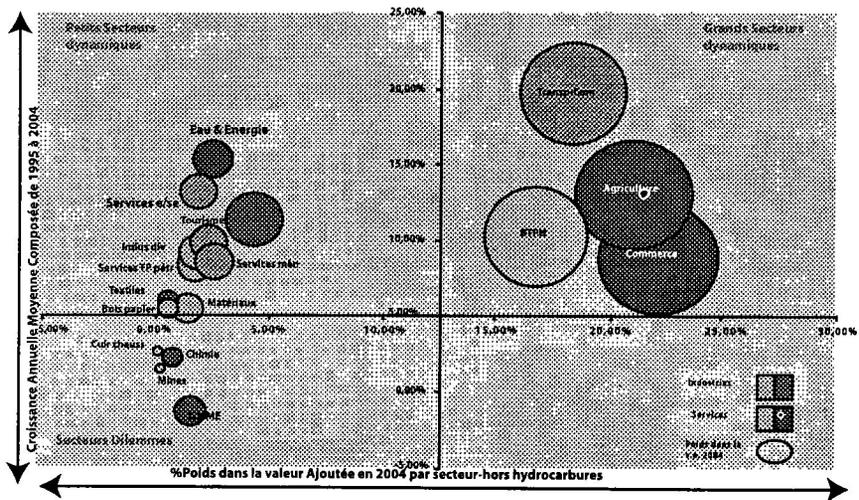
Nous constatons que les investissements du secteur privé se dirigent généralement plutôt vers les secteurs aux retours sur investissements les plus rapides et ne nécessitant pas des investissements lourds. L'«intervention» de l'Etat permettrait de corriger cet effet en favorisant le développement des secteurs porteurs de valeurs ajoutées durables. Tel est l'enjeu de la politique industrielle.

C. La croissance des secteurs économiques a été très variable durant les dix dernières années. Les quatre secteurs clés ont été particulièrement dynamiques¹.

La matrice suivante, représente l'évolution de chacun des secteurs entre 1994 et 2004. L'axe des abscisses représente le poids du secteur dans la valeur ajoutée de l'ensemble de l'économie² en 2004 en excluant les hydrocarbures. L'axe des ordonnées représente la croissance annuelle moyenne du secteur³ entre 1994 et 2004⁴.

Cette analyse permet d'identifier trois grandes familles de secteurs : les petits secteurs dynamiques, les grands secteurs dynamiques et les secteurs dilemmes. Il est intéressant de noter l'absence de grands secteurs (en termes de valeur ajoutée) en déclin.

Figure 4 : croissance des secteurs entre 1994-2004 et poids dans la valeur ajoutée 2004



1. Rappelons encore qu'il s'agit ici de croissance «courante», c'est-à-dire due aux volumes et/ou prix.
2. Notons que la valeur ajoutée prise seule n'est plus un critère valable d'évaluation de l'effet compétitif de l'économie analysée.
3. La croissance annuelle moyenne ou C.A.G.R. (compound annual growth rate) = (valeur finale / valeur initiale)^(1/nombre années)-1
4. Notons que la décennie 1994-2004 couvre une période exceptionnelle d'insécurité qu'a connue l'Algérie, les conclusions doivent se faire dans cette limite.

Les grands secteurs dynamiques : Ce sont les quatre secteurs clés après les hydrocarbures. Les questions stratégiques qui se posent pour ces secteurs sont : comment maintenir leur croissance ? Comment tirer avantage de ces secteurs pour en faire des locomotives pour les autres branches en générant, par exemple, de la demande via la sous-traitance ?

En termes de croissance, le champion incontesté est celui des transports et communication dont la croissance moyenne «courante» depuis 10 ans avoisine les 20%. Ce secteur est notamment dynamisé par le secteur des télécommunications. En effet, les télécoms contribuaient à hauteur de 25% de la valeur ajoutée du secteur transport et communications en 2004. Cette contribution a plus que doublé en 2 ans. Elle était d'environ 10% en 2002.

Les petits secteurs dynamiques : ce sont des secteurs caractérisés par une croissance annuelle supérieure à la moyenne (5%¹) et une part de valeur ajoutée dans l'ensemble de l'économie relativement faible.

La question stratégique qui se pose pour certains de ces secteurs est : comment accompagner leur développement pour les amener à contribuer plus à la richesse nationale et en faire des locomotives pour les autres secteurs ?

Parmi ces secteurs se distinguent sans surprise : le secteur agro-alimentaire, tiré par des entreprises privées dynamiques telles que Cevital², l'eau et l'énergie, les services aux entreprises et aux ménages et le tourisme ; le potentiel algérien en la matière reste largement sous-exploité.

Il est nécessaire d'identifier les secteurs qui ont le potentiel de devenir des grands secteurs dynamiques pour prioriser les investissements. Nous traiterons cette question d'établissement des priorités plus loin dans cet article.

Les secteurs «dilemmes» : Il s'agit de secteurs faisant face à une double problématique : (1) faible croissance et (2) faible contribution à la valeur ajoutée de l'ensemble de l'économie. On trouve dans cette catégorie le secteur minier³, le secteur des cuirs et chaussures, les I.S.M.M.E.⁴ et la chimie qui couvre une large variété de secteurs, avec des performances très différentes, tels que la pharmacie qui en représentait 19% en 2004 et qui est particulièrement dynamique.

1. Considérée comme une croissance annuelle acceptable du P.I.B. et qui sert de «benchmark». Les valeurs supérieures à 5% «battent» la croissance du P.I.B.

2. 1^{re} entreprise privée algérienne dont le chiffre d'affaires en 2006 avoisine le milliard de dollars et la croissance annuelle moyenne 50% depuis plusieurs années.

3. Notons que ce secteur est plus dynamique depuis les années 2000.

4. Industries Sidérurgiques, Métallurgiques, Mécaniques et Electroniques. Elles ont aussi bénéficié depuis la reprise du complexe sidérurgique d'El Hajjar par Mittal de plus de dynamisme.

Cette analyse nous permet de noter que :

- Les secteurs «dilemmes» sont dominés par le public, même si les composantes privées des secteurs «chimie» et «bois/papiers» se développent.
- Généralement, les secteurs à forte «intensité capitalistique» restent encore à dominante publique et ne semblent pas encore attirer suffisamment les capitaux privés. Le secteur des télécoms est une exception à cette règle.
- Les quatre «grands secteurs dynamiques» : commerce, agriculture, BTP, transports et communication sont des secteurs dominés par le privé qui continue d'accroître son poids.

Que peut-on conclure de ces analyses ?

Ces analyses nous montrent que les industries et les services à forte valeur ajoutée restent sous représentés dans l'économie algérienne. Les secteurs les plus importants de l'économie algérienne sont des secteurs vulnérables car dépendants soit directement des prix du brut (hydrocarbures) ou de la pluviométrie (agriculture), soit indirectement des devises de l'Etat, via des importations (commerces) ou des programmes étatiques de relance (BTP).

Il est toutefois encourageant de noter la percée de certains secteurs, grâce à des entreprises privées dynamiques, tels que l'agroalimentaire.

III. Quels sont les secteurs sur lesquels il faut parier ?

Construire une stratégie industrielle consiste à répondre à la question fondamentale : où veut-on amener la structure économique que nous venons d'analyser dans les vingt ou trente prochaines années ?

Pour répondre à cette question, nous proposons d'analyser les principaux secteurs économiques selon deux axes:

- L'attractivité des secteurs. Cet axe synthétise plusieurs dimensions :
 - o Quels sont les secteurs répondant à une demande intérieure et/ou permettant de poursuivre des développements à l'export aujourd'hui ?
 - o Quels sont les secteurs aux plus forts potentiels de croissance ?
- La facilité de développement des secteurs. Cet axe synthétise également plusieurs dimensions :

1. Ces secteurs n'exportant eux-mêmes que très peu, ils restent dépendants des devises de l'Etat utilisées pour leurs importations.

o Quels sont les secteurs ayant un embryon de tissu industriel ? Il est plus simple de construire sur l'existant que de construire ex-nihilo !

o Pour quels secteurs l'Algérie possède-t-elle les atouts nécessaires au développement (ressources humaines, matières premières, etc.) ?

o Quels sont les secteurs pour lesquels la concurrence internationale ne serait pas un frein fatal à leur émergence ?

Idéalement les secteurs sur lesquels le pays pourrait prendre des paris sont les secteurs qui se trouvent à l'intersection de ces différents critères d'attractivité et de facilité de développement.

De nombreux pays émergents ont compris la nécessité de prioriser les secteurs à développer pour assurer le meilleur retour sur investissements. Le Maroc via son programme émergence a entrepris cette démarche qui a abouti à identifier les secteurs à potentiel pour lesquels le pays détient des atouts.

Une stratégie industrielle permet de communiquer vis-à-vis des partenaires étrangers et potentiels investisseurs une politique claire, robuste et stable. En plus du climat des affaires, la robustesse de la politique économique et industrielle est un critère particulièrement important à leurs yeux.

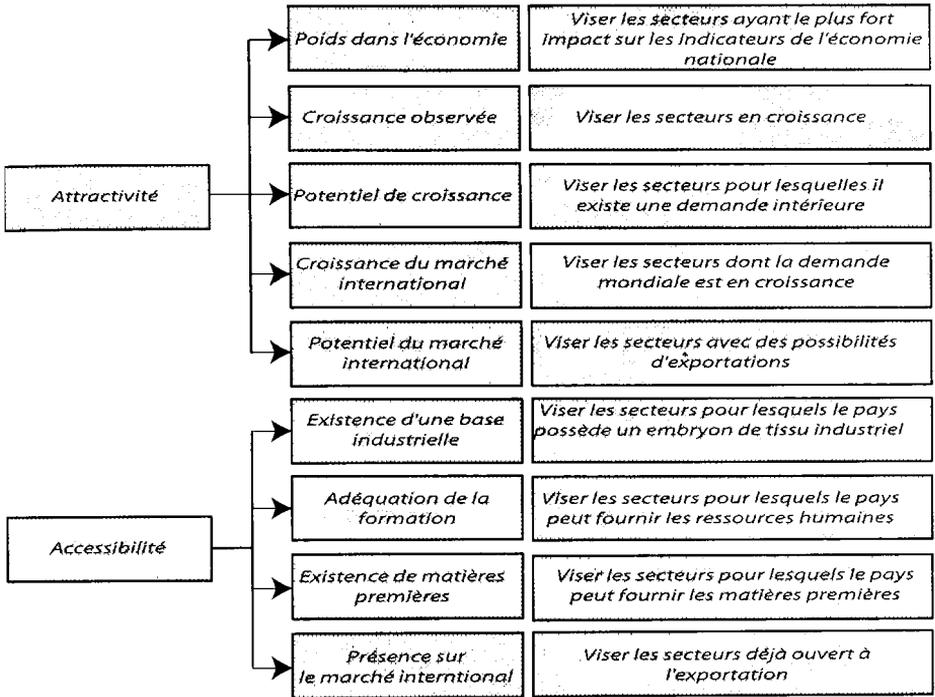
Pour lancer le débat, et participer aux discussions sur la stratégie industrielle, nous nous sommes livrés à un exercice d'analyse de quelques secteurs d'activités pour identifier les secteurs potentiels où des entreprises championnes pourraient émerger. Notre objectif premier est d'initier la réflexion.

La mesure précise et chiffrée de l'impact qu'aurait le développement de chacun de ces secteurs sur le développement de l'économie algérienne ne relève pas de l'objet de cet article.

Notre analyse a consisté à noter les différents secteurs (fort/moyen/faible) pour pouvoir les comparer selon les deux axes: attractivité du secteur et facilité de son développement. Ces notations sont basées sur des données quantitatives (O.N.S., Banque Mondiale, etc.) mais aussi qualitatives (discussions avec des experts sectoriels, etc.).

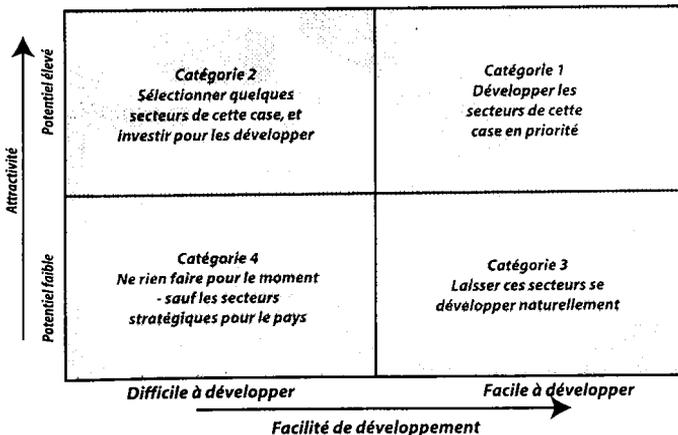
Chacun des deux axes (attractivité et facilité de développement) a été subdivisé à son tour en plusieurs sous critères. Une note a ensuite été accordée par secteur sur chacun des critères et une note moyenne a été calculée sur chacun des axes.

Figure 7 : critères de notation des secteurs



Ces positionnements moyens sur les deux axes permettent de cartographier les secteurs sur la matrice ci-dessous. Celle-ci permet d'avoir une vue d'ensemble et de prioriser les différents secteurs:

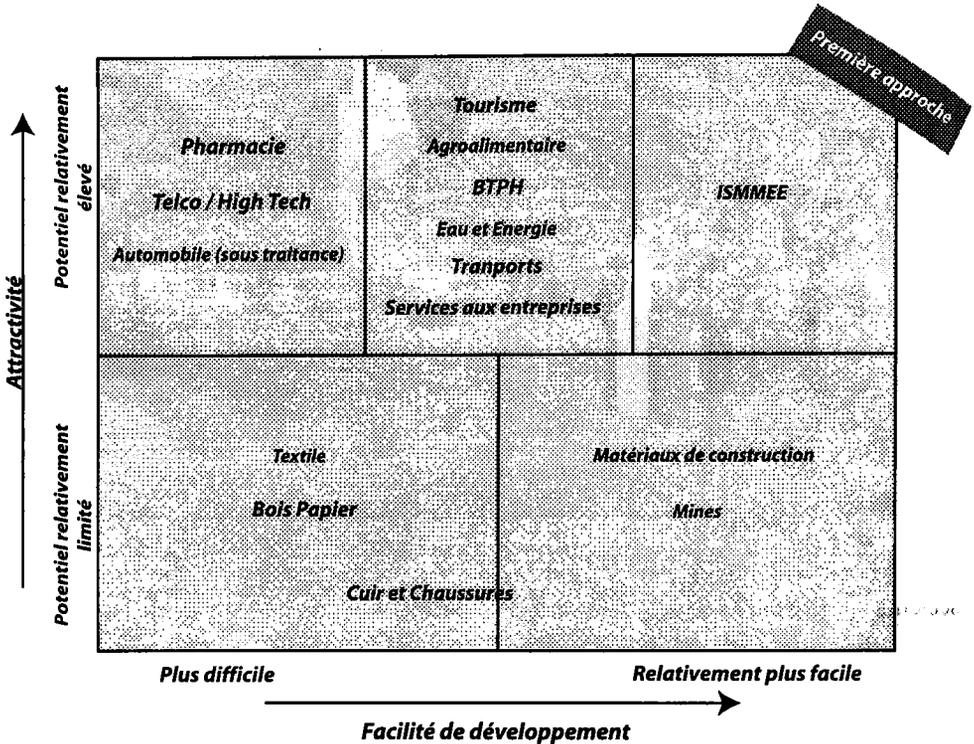
Figure 8 : matrice permettant de cartographier les secteurs économiques



Cette analyse a pour objectif de susciter le débat avant tout. Les recommandations quant aux secteurs à développer nécessitent un travail de fond et un investissement de la part des décideurs pour aboutir à une analyse détaillée de chaque industrie.

Cette première analyse a permis d'établir la cartographie suivante :

Figure 9 : cartographie des secteurs économiques



Au-delà du positionnement de chacun des secteurs, cette analyse permet de dégager deux axes forts pour construire la stratégie industrielle :

1. Construire sur l'existant et consolider les positions fortes actuelles

Voici une illustration à travers trois secteurs :

- o Construire sur le tissu industriel déjà développé par l'Algérie (industries sidérurgiques, mécaniques, chimiques, transformation, etc.) mais cela nécessite un redressement et un management rigoureux des entreprises

actuelles dont certaines vivent sous la perfusion des aides de l'Etat. Les privatisations/partenariats peuvent être une approche pour développer ces secteurs.

o Développer le secteur eau et énergie et notamment celui de l'énergie électrique pour initier/accélérer les exportations aux pays voisins. L'énergie est l'enjeu du prochain siècle, construire un champion national pour la production et la distribution électrique pourrait être une opportunité pour développer l'export vers les pays voisins. La Sonelgaz pourrait être la locomotive de cette stratégie. Les énergies renouvelables, notamment solaires, en tirant profit du Sahara pourraient également être un autre axe de développement.

o L'agroalimentaire est un secteur qui a fait de grands progrès ces dernières années comme indiqué dans la première partie. Des entreprises d'envergure nationale, comme Cevital, ont émergé. La poursuite du développement de ce secteur en l'aidant à conquérir le marché international, est une véritable opportunité pour l'économie algérienne.

2. Faire des paris sur de nouvelles industries

L'économie mondiale vit une transition. Les hautes technologies et les métiers de l'informatique ne cessent d'accroître leurs poids dans l'économie mondiale. En voici une illustration à travers deux industries retenues dans la matrice (figure 9) :

o Le «*high tech*» est un «*must do*» au regard des capacités humaines de l'Algérie¹. De nombreux pays tels que l'Inde ont construit des moteurs de croissance autour de cette industrie, avec le modèle de l'Offshoring. En effet, les industries High Tech sont très gourmandes en développements informatiques, certains de ces développements peuvent être réalisés dans des pays à bas coûts salariaux. L'Inde asseoit une grande partie de sa croissance économique sur ces activités. Certains pays d'Afrique du Nord tels que le Maroc et la Tunisie pensent aussi prendre leur part de ce marché d'avenir, en ciblant notamment les pays européens. L'Algérie dispose de tous les atouts nécessaires pour jouer un rôle dans cette industrie où elle est largement sous représentée. Les deux principaux pré-requis pour le développement de cette industrie sont les actions de promotion de l'Algérie et de ses capacités auprès des investisseurs et la construction d'une infrastructure de qualité pour favoriser le climat des affaires (réseaux informatiques et télécoms, cadre de

1. Cf. article des mêmes auteurs «Lancer la croissance de l'économie algérienne par la performance de ses entreprises»

vie des entrepreneurs et ingénieurs ainsi que leurs familles...etc.). Le modèle de la Silicon Valley sur la Cote Ouest américaine ou les villes comme Bangalore en Inde en sont des illustrations.

o Le transport, notamment aérien, représente également un secteur intéressant pour l'Algérie étant donné sa position géographique. Ce secteur vit des batailles sans merci à coups d'alliances et d'acquisitions. Le transport aérien est un secteur en pleine croissance en raison de l'augmentation des échanges internationaux. Mais, bien que ce soit une activité économique très difficile à rentabiliser¹, l'Algérie pourrait jouer un rôle de hub pour connecter l'Europe à l'Afrique, en nouant des alliances avec des grandes compagnies internationales pour desservir les pays d'Afrique et du Moyen Orient. Cette industrie permettra également de développer le tourisme d'affaires et pourrait être considérée comme un atout pour l'Algérie dans le but d'attirer les sièges régionaux Afrique et Moyen-Orient des grandes multinationales.

IV. Comment passer à l'action ?

Une fois les secteurs stratégiques identifiés, la question que l'on se pose est : «comment développer ces secteurs ?». Cette question couvre en réalité deux problématiques distinctes :

- A. Que doit faire l'Etat pour favoriser l'émergence de ces secteurs stratégiques ?
Nous tenterons de répondre à cette question à travers quelques illustrations de tactiques et stratégies appliquées par d'autres pays.
- B. Comment piloter la mise en œuvre de ces stratégies à l'échelle du pays ? Nous tenterons de répondre à cette question en listant quelques pré-requis pour mettre en place une politique industrielle efficace.

A. Stratégies génériques pour développer des champions locaux

Cette section a pour objectif de présenter quelques idées de stratégies et de tactiques pour développer les secteurs ciblés et n'a pas pour but d'être exhaustive. Nous tenterons d'en présenter les bénéfices et les limites.

1. L'industrie du transport aérien est une industrie où les marges d'exploitations sont difficiles à établir et à maintenir en raison de la forte concurrence (compagnies à bas coûts,...etc.), et de la forte sensibilité de cette industrie à des facteurs exogènes (prix du pétrole, croissance économique, ...etc.)

• *Stratégie I : partenariats et alliances*

Cette stratégie consiste à établir différentes formes d'associations avec des partenaires étrangers pour développer un champion local. Ce partenariat pourrait prendre la forme d'une entreprise commune, d'une ouverture de capital, d'un contrat de services,....etc.

Nous pourrions imaginer différents scénarii pour cette stratégie.

Les métiers à haute technicité, où l'acquisition de savoir-faire nécessiterait une longue période (comme le secteur bancaire), seraient des secteurs potentiels pour une telle stratégie.

Les partenariats pourraient également avoir pour objectif d'ouvrir des marchés étrangers aux entreprises algériennes tel que présenté plus haut pour le secteur transport aérien. Grâce à des stratégies d'alliances avec d'autres compagnies aériennes, Air Algérie pourrait obtenir l'accès à des clients voyageant depuis l'Europe vers l'Afrique et vice-versa.

• *Stratégie II : développer une entreprise nationale en la protégeant*

Une stratégie simple pour un Etat, pour créer un champion, consiste à le protéger en créant un monopole ou oligopole en réduisant la concurrence, et en lui confiant des grands contrats. Ceci permettrait à cette entreprise de se construire une base de savoir-faire et d'activités, en s'appuyant sur leur marché domestique, avant de cibler la conquête d'autres marchés internationaux.

Dans le cas de l'Algérie, cette stratégie pourrait être envisagée pour des secteurs déjà publics, avec des embryons de champions, comme les secteurs de l'électricité¹.

La conquête de marchés extérieurs pourrait ensuite être obtenue par la mise en œuvre de stratégies d'alliances et/ou d'acquisitions.

Les stratégies «protectionnistes» comme celle-ci sont très largement critiquées et présentent des risques importants associés traditionnellement aux situations monopolistiques ou oligopolistiques – i.e. réduction de la concurrence conduisant à la l'augmentation des prix et à la diminution des incitations à réaliser des investissements de productivité et d'innovation.

De plus, certaines théories² arguent que le manque de pression concurrentielle créerait un manque de motivation des employés et des managers conduisant ces entreprises à des résultats médiocres.

1. Ou même des hydrocarbures

2. L'inefficience X par exemple

Il est donc très important de considérer dans cette stratégie que la phase de protectionnisme est une «étape» avant l'ouverture du marché. Pendant cette phase, l'entreprise doit résolument être tournée vers l'extérieur. De plus, les managers de ces entreprises joueront un rôle critique pour introduire les contraintes d'efficacité nécessaires visant à compenser les inefficiences dues aux manques de pression concurrentielle.

L'Etat devra ainsi, en plus de la mise en place de contrats de performance (avec les managers), savoir attirer et garder les cadres algériens de haut niveau par des politiques de rémunération et avantages motivantes.

Illustration cas Electricité De France

Pour répondre à la nécessité de couvrir les besoins énergétiques «stratégiques» nationaux, certains pays européens, dont la France, ont été amenés à constituer des champions nationaux dans l'industrie électrique.

Electricité de France a été créée en 1946 comme unique entreprise nationale et verticalement intégrée et pendant plus de vingt ans le mécanisme qui structurait les relations entre le Gouvernement et EDF s'articulaient autour du «planning contract». Le Gouvernement négociait un certain nombre d'objectifs avec l'entreprise. En contrepartie celle-ci planifiait son développement futur dans un cadre établi et connu.

Les managers d'EDF avaient souvent occupé des hautes fonctions au sein de l'Etat, ce qui permettait à EDF de maintenir une relation d'égal à égal avec le Gouvernement. La meilleure illustration de la force d'EDF (et de sa relation avec l'Etat) est le développement de son important programme nucléaire.

Bien qu'EDF soit restée publique pendant de longues années, ceci ne l'a pas empêchée de profiter de sa position sur son marché intérieur pour développer des savoir faire et des atouts industriels (le nucléaire, un réseau électrique performant, ...etc.) lui permettant d'exporter de l'énergie à ses voisins, de s'engager dans des joint-ventures internationales (construction de centrales électriques ou mise en place de contrats de services pour les pays en voie de développement).

EDF est aujourd'hui un des leaders mondiaux de l'énergie électrique cotée en bourse.

• Stratégie III : incitations fiscales pour une branche donnée

Les politiques d'incitations fiscales sont largement répandues et utilisées aussi bien par les pays développés que par les pays émergents tel que l'illustre le tableau ci-dessous.

Figure 10 : typologie des incitations accordées par l'Etat

Classification de l'activité	Membre
1 Versements directs	
Aide à l'investissement	Tunisie
Remboursement des frais de transport à l'exportation	Tunisie
2 Fourniture de services d'infrastructure et autres à un prix inférieur au prix coûtant	
Développement de l'infrastructure	Nigéria
Entrepôts	Etats-Unis, Nigéria, Singapour, Union européenne
Location de terrains à des conditions préférentielles	Nigéria, Sri Lanka
Autres	Jamaïque, Nigéria
3 Allègements fiscaux	
Réduction de l'impôt sur les bénéficiaires/les sociétés/ les revenus/les ventes	Belise, Brésil, Corée (République de), Egypte, Equateur, Etats-Unis, Gambie, Jamaïque, Nigéria, Paraguay, Philippines, Singapour,
Facilitation du rapatriement des bénéfices	Nigéria
4 Réduction ou exemptions de droits	
Ristournes/exemptions de transportation/ remboursement de la TVA sur les importations	Belize, Bénin, Brésil, Corée (République de), Egypte, Equateur, Etats-Unis, Gambie, Jamaïque, Nigéria, Paraguay, Philippines,
Exemptions de taxes à l'exportation	Belize
5 Autres	
Régime spécial en matière de relations du travail	Egypte, Nigéria
Procédures commerciales simplifiées pour les importations (par exemple, absence de licences d'importation ou d'exportation et de restrictions quantitatives)	Belize, Corée, (République de), Egypte, Equateur, Jamaïque, Nigéria, Paraguay, Trinité-et-Tobago
Procédures simplifiées pour l'établissement d'une activité commerciale	Equateur, Nigéria

Source : Rapports d'examen des politiques commerciales publiés entre janvier 2004 et octobre 2005

Les régimes spéciaux sur le marché du travail peuvent aussi présenter un avantage certain. Il serait même possible d'affiner et d'accorder par exemple des réductions de charges pour l'emploi de cadres hautement qualifiés (pour les entreprises innovantes ou bien pour les secteurs et branches prioritaires que l'Etat aura sélectionné, tel qu'exposé dans la partie ci-dessous).

Les incitations et subventions ont le mérite d'être assez souples à mettre en place (en tout cas avant l'entrée à l'OMC).

L'Etat pourrait sélectionner des secteurs stratégiques tels que les industries pétrochimiques, pharmaceutiques ou encore les services à forte valeur ajoutée et les subventionner à condition de maintenir un suivi rigoureux des bénéficiaires accordés et de veiller à ce que les gains obtenus soient supérieurs aux coûts de ces aides.

Certains experts¹ remettent en cause les politiques d'incitation et plus largement de «choix et sélection de champions locaux» en arguant que ce ne sont pas tant les subventions diverses et les interventions de l'Etat qui vont permettre le développement de l'entreprise, que l'amélioration des règles de gouvernance,

1. Barry Desker ancien président du «Singapore Trade Development Board» et Deborah Elms : «The East Asian Experience ; The Poverty of Picking Winners».

l'ouverture de l'économie vers l'extérieur et la mise en place des mécanismes appropriés pour assurer le bon fonctionnement du «marché».

L'exemple de l'entreprise Sud-Coréenne Daewoo est édifiant. Le gouvernement n'a pas réagi à sa dette qui a atteint 73 milliards de dollars contractée lors d'acquisitions douteuses d'entreprises automobiles. Daewoo a fini par faire faillite en 1999, c'était la banqueroute la plus importante dans le monde !

Bien que les experts divergent sur les stratégies de " sélection de champions " au sens du choix d'une entreprise à développer via des incitations ou subventions, ils s'accordent toutefois sur le fait de booster et d'encourager des secteurs plutôt que des entreprises tout en soulignant que l'Etat doit prendre des précautions dans le cadre de ses interventions.

• *Stratégie IV : créer des pôles d'excellence sectoriels*

La concentration de l'ensemble des parties prenantes d'une industrie : entreprises, sous-traitants, partenaires financiers, universités spécialisées...etc, dans une zone géographique permettrait de donner aux acteurs de l'industrie une grande flexibilité. Il serait facile pour une entreprise de recruter et de trouver des fournisseurs.

Ce modèle a permis aux Etats Unis de développer dans la Silicon Valley le fleuron de l'industrie de la haute technologie. En effet, autour d'une petite région, on trouve les sièges des entreprises les plus prestigieuses de l'industrie, des fonds d'investissements pour nourrir leur développement ainsi que des universités prestigieuses (Stanford, Berkeley,...etc.) pour satisfaire leurs besoins en capital humain.

Nous pourrions imaginer l'émergence de certains pôles en Algérie autour de certaines industries telles que l'électronique à Sidi Bel Abbes pour ne citer que cet exemple. Mettre en place de tels pôles d'excellence est une combinaison savante de stratégie de développement d'universités et d'écoles spécialisées, de construction d'un cadre de vie attractif pour les ingénieurs (logements, écoles pour les enfants etc.) et de la mise en place d'une politique fiscale locale adéquate. Ces stratégies doivent être réfléchies dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire.

B. Gouvernances et pré-requis :

La clarification du rôle de l'Etat dans la mise en place de ces stratégies est un facteur clé de succès. En effet, développer des secteurs n'est pas de la seule responsabilité de l'Etat. C'est aussi le rôle des entrepreneurs et des investisseurs. L'Etat joue le rôle de catalyseur.

Nous suggérons trois leviers opérationnels, pour lancer la mise en place de la stratégie industrielle, une fois validée.

1. Créer un Comité de pilotage de la stratégie industrielle pour allouer les ressources

Ce comité sera le garant de la mise en place de la stratégie industrielle, il se chargera d'analyser les évolutions de l'industrie pour recommander, si besoin, de changer de secteurs prioritaires. Il aura pour rôle aussi de proposer aux instances des pouvoirs exécutifs et législatifs les mesures et propositions de lois adéquates pour lever les freins au développement.

Il est important de maintenir ce comité en dehors des obédiences politiques afin de rassurer les investisseurs et le monde économique et assurer sa pérennité.

2. Assurer la promotion de l'Algérie et de sa stratégie industrielle auprès des investisseurs grâce à une opération de communication menée par une équipe de professionnels.

L'Algérie reste un marché peu connu à l'étranger. Un plan de communication envers les investisseurs et les acteurs économiques pour faire connaître la «marque» Algérie est vital. Cette communication doit être menée telle une campagne de «publicité» par des professionnels. Certes, la communication institutionnelle est vitale pour signaler l'engagement de l'Etat, mais il est nécessaire de la compléter par une communication de terrain avec des professionnels de la communication et du lobbying pour vendre le produit financier «investir en Algérie» aux potentiels investisseurs et répondre à leurs questions opérationnelles.

Une agence de lobbying avec des moyens raisonnables pourrait être créée. Il suffirait de commencer avec une poignée de cadres de haut niveau¹ pour couvrir les pays les plus importants afin de drainer les investisseurs et leur vendre le produit «Algérie». Ces lobbyistes organiseraient des ateliers de travail, des rencontres avec les acteurs économiques étrangers pour vendre la marque Algérie, sa politique industrielle, ses potentiels et ses success stories pour construire la notoriété de l'Algérie auprès des décideurs économiques.

1. Ayant des formations réputées, une expérience internationale et connaissant les entreprises occidentales

3. Attirer les talents via des campagnes de recrutements de hauts potentiels algériens ou étrangers et la création de Grands Etablissements d'enseignement.

Le capital humain est la condition sine qua non de la réussite de la stratégie proposée. Trois axes pourraient être envisagés :

- Mettre en place une politique fiscale permettant de proposer des salaires compétitifs aux talents algériens ou étrangers. Un mécanisme de réduction de charges fiscales pourrait être envisagé comme mesure incitative pour attirer les talents algériens. Des secteurs où il y a pénurie de cadres seraient les premiers à bénéficier de ces mesures.

Afin de retenir les cadres, sur une certaine durée, le schéma incitatif pourrait être progressif. Par exemple, pour chaque année passée en Algérie, les réductions de charges augmenteraient. Des plans de retraites complémentaires, des aides au logement (prêt à taux zéro), des mécanismes de prime au «parrainage» : par exemple, chaque cadre qui ferait recruter un talent dans une entreprise faisant partie d'un secteur prioritaire bénéficierait d'une prime de cooptation.

Plus généralement, la grille de l'impôt sur le revenu global (I.R.G.) en vigueur depuis plusieurs décennies pourrait être révisée afin de s'adapter à la réalité du marché et la hausse des salaires. Les salaires ont plus que triplé sur la période. Un salaire très élevé il y a quelques années, et donc imposé à plus de 40%, est aujourd'hui un salaire moyen, pour une position dans le middle management.

- Recruter et attirer les talents là où ils sont : un plan de communication doit être mené pour faire connaître cette stratégie. Il faudra créer, tout comme pour une entreprise commercialisant un nouveau produit, une «marque» Algérie qui attirerait non seulement les talents algériens mais aussi étrangers.

Des forums de recrutements ciblés sur les industries clés de la stratégie industrielle pourraient être organisés en Algérie et à l'étranger.

- Créer des Grandes Universités et Ecoles pour couvrir, localement, les besoins en «talents» des grandes entreprises, multinationales et firmes innovantes. Le volet éducation est un chantier entier en soi, nous ne nous attardons pas ici sur ce sujet car il mérite plus qu'une section.

Conclusion

Il subsiste des divergences de vues importantes sur le rôle des pouvoirs publics dans les stratégies de développement industriel. Bien que l'on ait reconnu la nécessité, dans certains cas, d'interventions publiques et de politiques industrielles proactives, certains courants de pensée économique se méfient toujours de la sélection directe par l'Etat des secteurs prometteurs et préfèrent l'utilisation de mécanismes indirects pour promouvoir le progrès technique, en attirant les IDE (Investissements Directs Etrangers) et en développant les capacités technologiques locales.

Dans une économie ouverte et intégrée dans un groupement régional, il est très difficile pour l'Etat de jouer un rôle majeur dans la définition des politiques industrielles.

Plusieurs économistes rappellent qu'une nation compétitive doit se concentrer sur la qualité de ses infrastructures, son système de recherche et son système fiscal (l'amélioration de son climat des affaires en général) et non sur la création de champion locaux.

Nous pensons pourtant, que dans des pays émergents comme l'Algérie, l'Etat a encore un rôle important à jouer en raison, entre autres, des imperfections du marché. Deux batailles doivent donc être menées de front : améliorer le climat des affaires et diversifier l'économie pour se préparer à supporter l'ouverture économique et l'après pétrole.

Bibliographie

Hayward J. (1995) «*Industrial Enterprise and European-Integration-from national to international champions...*», Oxford University Press.

Stern N. and Stiglitz J. (1997) : «*A Framework for a Development Strategy in a Market Economy : Objectives, Scopes, Institutions and Instruments*», EBRD, Working Paper 20 April.

Richet X. (1999) : «*Industrial Policy and Restructuring in Transforming Economies*», CERT-Heriot-Watt University.

The McKinseyQuarterly, McKinsey & Company, Inc. various years.

Annexes

Annexe 1 : Rappel historique sur la notion de champions locaux

Il n'est pas possible de parler de champions industriels locaux sans parler de la France où ce phénomène (pour des raisons historiques et institutionnelles) a acquis sa dimension la plus explicite et complète.

Ce pays a eu recours aux interventions publiques, supports financiers et conseils officiels pour pallier au retard (à l'époque) de la France. L'Etat ne pouvait laisser les entreprises indépendantes se défendre seules dans un marché compétitif.

Ces entreprises ont connu des relations spéciales avec l'Etat grâce à leur management, accès privilégié aux fonds pour leurs investissements, dépenses de R&D, marchés publics garantis et protection de la compétition internationale.

L'augmentation de la concurrence internationale suite à la libéralisation commerciale grandissante a mis l'Europe face à l'«*American Challenge*» et c'est le journaliste Jean-Jacques Servan-Schreiber qui a attiré l'attention du gouvernement français sur ce danger en 1967. Il a rejeté le protectionnisme et a prôné une augmentation de la compétitivité de certaines entreprises (quelques champions et un grand nombre d'entreprises de tailles plus petites européennes) sur le marché mondial. Comme elles ne peuvent y arriver sans assistance financière le gouvernement doit y pallier surtout dans des domaines comme l'électronique, la recherche spatiale, l'énergie atomique et l'informatique. Celui-ci a même évoqué directement la notion de champions européens à la place de champions nationaux pour faire face à l'«*American Challenge*».

En même temps plusieurs rapports ont appelé à la mise en place d'une politique micro-industrielle.

Malgré les critiques des politiques de champions locaux avec marchés protégés et subventions financières qui, selon certains experts, ne peuvent conduire qu'à des échecs dans chaque pays où elles sont implémentées¹, la France donne l'exemple de politiques industrielles qui n'ont pas causé les désastres prévus et qui ont même contribué à une réelle spécialisation de l'industrie et à l'internationalisation de champions locaux².

1. Une politique de champions nationaux serait économiquement inefficace, nuisible au marché et une source de déclin pour chaque pays qui l'implémenterait.

2. Nous pouvons citer Bnp-Paribas, Société Générale, Air-France, EDF etc.

Annexe n°2 : quelques définitions utiles

La production intérieure brute (La PIB) est définie par la formule suivante :

$$\text{La PIB} = \hat{A} \text{ VA} + \text{TVA} + \text{DT/M}$$

Avec :

VA = Valeur Ajoutée

TVA = Taxe sur la Valeur Ajoutée

DT/M = Droits et taxes sur les importations,

Le produit intérieur brut (Le PIB) est défini par :

Le PIB = La PIB (+) VA des Administrations Publiques¹

(+) VA des Institutions Financières²

(+) VA des Affaires Immobilières

(+) Ajustements liés à la Production³.

Annexe n°3 : contribution des secteurs à la valeur ajoutée en 2004

Secteur	Poids V. A.
03- Hydrocarbures.	46%
16- Commerces	12%
01- Agriculture	11%
15- Transports et com	10%
08- B.T.P.H.	9%
02- Eau et Energie	1%
19- Service ménages	1%
17- Hôtels, Cafés	1%
18- Services entreprises	1%
14- Industries Diverses	1%
04- Services et TP Pétroliers	1%
06- I.S.M.M.E.	1%
07- Mat Construction	1%
09- Chimie	0%
13- Bois, papiers.	0%
11- Textiles, Confection	0%
05- Mines et Carrières.	0%
12- Cuir et Chaussures.	0%

1. Administrations centrales, collectivités locales, établissements publics à caractère administratif, sécurité sociale

2. Banques et entreprises d'assurances

3. Imputée de Services Bancaires et à la consommation de services non productifs.

Annexe n°4 : contribution des secteurs hors hydrocarbures à la valeur ajoutée en 2004

Secteur	Poids V. A.
16- Commerces	22%
01- Agriculture	21%
15- Transports et com	18%
08- B.T.P.H.	17%
10- Agro-alim	4%
02- Eau et Energie	3%
19- Services ménagers	3%
17- Hôtels, Cafés	2%
18- Services entreprises	2%
14- Industries Diverses	2%
04- Services et TP Pétroliers	2%
06- I.S.M.M.E.	1%
07- Mat Construction	1%
09- Chimie	1%
13- Bois, papiers.	1%
11- Textiles, Confection	0%
05- Mines et Carrières.	0%
12- Cuirs et Chaussures.	0%

Annexe n°5 : part du secteur privé dans chacun des secteurs en 2004

Secteur	Poids V. A.
Agriculture	100%
Services ménagers	98%
Commerces	93%
Hôtels, Cafés	87%
Cuirs et chaussures	83%
Agro-alim	78%
B.T.P.H.	78%
Textiles, Confection	76%
Services entreprises	71%
Transports et com	69%
Bois, papirers	46%
Mat Construction	34%
Chimie	24%
I.S.M.M.E.	10%
Hydrocarbures	9%
Mines et carrières	6%
Industries Diverses	4%
Eau et Energie	0%
Services et TP. Pétroliers	0%