

La compétitivité des entreprises algériennes : Comparaisons internationales et recommandations

Abdelhak LAMIRI ⁽¹⁾

Lamia AZOUAOU ⁽²⁾

Mahfoud DERGHOUM ⁽³⁾

Résumé

Dans cet article, nous nous sommes proposé d'analyser la problématique complexe de la compétitivité des entreprises algériennes. Il s'agit de situer leur niveau, les causes profondes de leurs forces ou faiblesses et de fournir des recommandations pour s'améliorer. Nous avons utilisé une base de données comparative de l'INSEAD pour positionner nos entreprises. Les analyses montrent que nous recelons des forces dans moins de 10% des paramètres de productivité alors que dans plus de 90% nous enregistrons des insuffisances manifestes. Dans plus de 50% des paramètres analysés notre compétitivité se situe en dessous de celles des pays africains (en excluant l'Afrique du sud).

Mots clés

Compétitivité, entreprises algériennes, performance, indicateurs

Abstract

In this article, we proposed to analyze the complex problem of the competitiveness of Algerian companies. It's about locating their level, the root causes of their strengths or weaknesses, and providing recommendations for improvement. We used a comparative INSEAD database to position Algerian companies. The analyzes show that we have strengths in less than 10% of the productivity parameters whereas in more than 90% we have obvious deficiencies. In more than 50% of the parameters analyzed, our competitiveness is below that of African countries (excluding South Africa).

Keywords

Competitiveness, Algerian companies, performance, indicators.

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

⁽²⁾ Enseignante, Ecole Supérieure de Commerce ESC, Alger.

⁽³⁾ Enseignant, Ecole Supérieure de Commerce ESC, Alger.

Introduction

Le but principal de cet article est de situer, en premier lieu, notre niveau de compétitivité par rapport au reste du monde ; et en second lieu, de fournir des recommandations pertinentes et opérationnelles à nos managers et à nos décideurs afin d'élever le niveau de performance de nos entreprises. À ce pallier-là, il y a beaucoup moins de polémiques. Les analyses quantitatives l'emportent sur les descriptions générales. Au niveau macroéconomique, la productivité globale des facteurs explique l'essentiel de la problématique. Mais au niveau des entreprises, nous devons considérer un vecteur de plusieurs dizaines de paramètres pour obtenir une vue d'ensemble plus élaborée.

L'économie mondiale est entrée dans une zone de turbulence répétitive et imprévisible. Les prévisions des meilleures instances mondiales sur les situations futures du marché de l'énergie montrent de gros aléas. Par ailleurs, les contingences liées aux volumes futurs exportables par notre pays sont immenses. Pour éviter un scénario futur très aléatoire et pouvant mener à de graves dérives économiques, sociales et politiques, nous devons améliorer le nombre et la qualité de nos entreprises produisant hors hydrocarbures. Nous devons au moins doubler le nombre de nos PME/PMI pour arriver aux normes acceptables et en améliorer les performances. Si on ne parviendrait pas à améliorer la compétitivité de nos entreprises, les ouvertures prochaines (Union Européenne et Peut-être OMC) permettront aux firmes internationales de venir liquider des pans entiers de nos industries et faire émerger un taux de chômage exorbitant. D'où l'intérêt de bien saisir les paramètres liés à la compétitivité.

Comme pour tout sujet économique ou managérial, on ne peut prétendre à l'unanimité lorsqu'on évoque un thème d'une telle complexité. La partie théorique développe des définitions parfois contradictoires mais souvent complémentaires. Les outils quantitatifs utilisent parfois une poignée de variables et souvent plusieurs dizaines, dépassant la centaine en plusieurs instances. Nous avons essayé de situer le niveau de compétitivité de nos entreprises par rapport à de nombreuses autres opérant dans des contextes variés (Chine, Pologne, USA, Tunisie, Maroc, Malaisie etc.).

Pour un tel travail de recherche, la méthode la plus appropriée est comparative. Les informations disponibles en Algérie ne permettaient pas d'effectuer un tel travail. Nous avons dû utiliser une base de données internationale (de l'INSEAD puisée des données de l'université de Harvard) qui établit des comparaisons entre plus de 80% des pays membres de l'ONU sur la base d'un échantillon significatif d'entreprises dans chaque pays. Les résultats sont intéressants à analyser. Beaucoup de signaux clairs peuvent être perçus. Les recommandations opérationnelles découlent des analyses de la base de données ainsi que de quelques variables macroéconomiques disponibles en Algérie (Par exemple la productivité).

Dans notre conclusion nous allons évoquer quelques lacunes de la recherche. Nous allons proposer des améliorations et des affinements qui seraient opérés si l'investigation serait, comme nous le souhaitons, poursuivie. Mais déjà les résultats et les

recommandations dont nous disposons recèlent déjà une immense valeur pour nos entreprises et notre pays. Nous pensons que si des améliorations profondes ne sont pas introduites dans la manière de gérer nos entreprises, nous courons un risque de voir l'économie algérienne plongée dans des turbulences aux conséquences imprévisibles.

I. La compétitivité des entreprises algériennes par rapport au reste du monde

Les variables qui expliquent la compétitivité d'un pays sont multiples et complexes. Les nombreuses études consacrées au phénomène prennent en considération un nombre très variable de paramètres : de cinq à plus d'une centaine. Lorsque le nombre de facteurs considéré est grand on a une meilleure appréciation de la situation, mais ceci complique l'interprétation et les recommandations.

L'objectif de cette partie est d'analyser les ratios de productivité comparatifs afin de tirer des enseignements sur les écarts de performance, en situer les causes et proposer des recommandations. La productivité de l'ensemble des facteurs peut être appréhendée, en grande partie, à travers les indicateurs de performance globale : résultat d'exploitation brute, résultat net, cash-flow, etc.

Cependant, la productivité humaine est la plus déterminante. Nous allons centrer nos investigations sur la productivité du personnel en utilisant divers outils. En premier lieu, on évalue les inputs utilisés

pour produire une quantité déterminée de biens et de services. En second lieu, on évalue les outputs par personne.

1.1. Actif à court terme/employés en K dollars

Ratio Algérie : 180,55/ Monde : 331,15/ Afrique : 182,11

Classement : 38 sur 61 (37,7%)

Tunisie : 56/ Maroc : 28/Corée du Sud : 461/Italie : 587, France : 542/
USA : 491/ Brésil : 456 /Turquie : 426/ Malaisie : 308/Japon :
300/Espagne : 305/Portugal : 275/Chine : 224/Pologne : 123/ Inde/
116/ Egypte : 158

Les entreprises algériennes semblent utiliser peu d'actifs à court terme. Elles ont moins de stocks, de matières premières, d'encours, de créances que la moyenne mondiale. Il ne faut pas confondre la performance moyenne avec les résultats des pays développés. Nous sommes presque au même niveau que la performance moyenne africaine. En situation normale, un ratio moins élevé signifie une meilleure compétitivité. N'oublions pas que ce ratio est rapporté à l'effectif. Pour qu'il garde sa validité, il nous faut deux conditions : que la productivité du personnel soit bonne et que ce résultat ne cache pas une sous-utilisation des capacités existantes, notamment les investissements lourds en immeubles et équipements de production. Par ailleurs, si nous avons des sureffectifs, ce qui est souvent le cas, on aura des ratios qui semblent performants, alors qu'ils ne le sont pas.

Les comparaisons futures permettront d'élucider la question de cette énigme. Les pays africains et notamment voisins (Maroc, Tunisie, Egypte) semblent être dans de une meilleure situation. Mais là aussi s'agit-il d'une meilleure compétitivité ou ceci cache-t-il le fameux problème de la sous-utilisation des capacités ?

1.2. Investissements (équipements) NET /effectif

Ratio Algérie : 543/ Monde : 244 /Afrique : 91

Classement : 19/61

Tunisie : 313/Maroc : 402/Corée du Sud : 178/Pologne : 119/Turquie : 1545/Chine : 147/ Egypte : 174/Malaisie : 227/Italie : 315/Chili : 293/Japon : 264/USA : 344/France : 138/Portugal : 30/Turquie : 214/Italie : 615/Malaisie : 277/Chili : 293/Espagne : 222.

L'information fournie ici est capitale parce qu'elle met en évidence le mal profond des entreprises algériennes. En effet, depuis le début des années soixante-dix, les données fournies sur les taux d'utilisation des capacités industrielles ou économiques globales fluctuent entre 45 et 55%, ce qui nous place parmi les pays qui utilisent le moins leur potentiel productif existant. Cet aspect se confirme par les informations fournies par la base de données ci présente. En effet, chaque membre de l'entreprise utilise deux fois plus de capital fixe que la moyenne mondiale et 5,9 fois plus que la moyenne africaine.

Les premiers éléments d'informations indiquaient un faible investissement en actif circulant. Mais ceci est le résultat d'un surinvestissement en actif fixes. Nous avons beaucoup d'unités de production qui utilisent moins de 50% de leurs capacités de production et par conséquent, elles réduisent les stocks, les encours, les créances et le reste. Cette situation peut être due à plusieurs phénomènes : un surinvestissement en actifs fixes lié à une mauvaise appréciation de la taille du marché ou une mauvaise gestion de la production, suite aux goulots d'étranglements ou aux problèmes de la maintenance. Le problème du ratio qualité/prix expliquerait en partie aussi cette sous-utilisation des capacités. L'économie algérienne a été ouverte trop tôt à la compétition mondiale, sans préparation adéquate.

Le choc de compétitivité a laminé plusieurs unités de production et celles qui demeurent tournent au ralenti. L'aspect marketing est également incontournable. De nombreuses entreprises créées avec des investissements importants n'ont pu se créer une réputation, un nom synonyme de qualité et d'efficacité. Notons également, le fonctionnement au ralenti de nombreuses entreprises qui ont eu des démêlés avec la justice (exemple TONIC emballage). Les pistes sont nombreuses pour expliquer cet état de fait. Certaines vont être explorées par des analyses plus fines. Mais cet état de fait demeure l'une des constances les plus importantes qui expliquent le peu de compétitivité des entreprises algériennes. L'absence de stratégie marketing et d'utilisation des outils de management ne serait pas étrangère à ce déficit de performance. Plus on approfondi

l'analyse plus les causes se clarifient et les recommandations deviennent de plus en plus claires.

1.3.Créance/employé en K dollars

Ratio Algérie : 132/ Monde : 154/ Afrique : 96

Classement : 26 sur 61 représenté (parmi les 57%)

Tunisie : 57/Maroc : 277/Corée du Sud : 1730/Pologne : 74/ Chine : 44/ Egypte : 35/ Malaisie : 108/ USA : 116/ France : 299/ Portugal : 146/ Espagne : 178/ Chili : 147

L'entreprise algérienne détient peu de créances sur ses clients. Cet élément confirme l'analyse précédent qui indique que nos entités de production sous investissent en actif circulant et surinvestissent en actif fixe. Le peu d'activités générées par les entreprises est généralement commercialisé au comptant. Les pratiques de crédits fournisseurs et acheteurs sont peu courantes. L'économie de marché se met peu à peu en place et les pratiques sophistiquées tardent à voir le jour. L'économie planifiée d'antan ne permettait ce genre de mécanisme que s'il est intégré dans le plan. L'économie traditionnelle fonctionne rarement avec les mécanismes de crédits. Le tissu économique n'a pas fait évoluer les pratiques managériales. Ceci dit, des progrès sont quand même faits. Nous avons plus de 50% de différence par rapport à la moyenne africaine. C'est par rapport à la moyenne mondiale que nous accusons un certain nombre de retard.

1.4. Stock/employé en K dollars

Ratio Algérie : 23/ Monde : 69/ Afrique : 33

Classement : 52/60 (13,33%)

Tunisie : 16/ Maroc : 255/Corée du Sud : 1208/Pologne : 53/ Chine : 56/ Egypte : 28/ Malaisie : 115/ USA : 52/ France : 54/ Portugal : 186 /Espagne : 613

Les entités de production installées dans notre pays investissent beaucoup moins en stock que la moyenne mondiale. Ça pourrait être le signe d'une meilleure rationalisation. Cette donnée conforte l'essentiel de ce qui s'est révélé à partir des données précédentes. Une entreprise peut stocker moins lorsqu'elle travaille en flux tendus (jusqu'à se rapprocher du fameux stock zéro) alors sa compétitivité serait forte. L'évolution de sa part de marché et ses exportations peuvent être des indicateurs en ce sens. Mais le fait que les exportations hors énergie représentent toujours moins de 3% du total et moins de 1,5% du PIB indique que la compétitivité économique est faible. Alors, l'une des explications probable demeure la sous-utilisation des capacités installées (ressources humaines et ressources matérielles). Si tel était le cas, un sous stockage, au lieu d'être un atout, devient un sérieux handicap. La force compétitive de nos entreprises s'en trouverait affectée.

1.5. Investissement Brut/employés

Ratio Algérie : 1137/ Monde : 497/ Afrique : 164

Classement : 14 / 61

Même si nous ne disposons pas des informations par pays, les grandes masses indiquées ci-dessus nous permettent de confirmer ce que les données macroéconomiques ont toujours fourni : une sous-utilisation notoire des capacités. Mais l'étendue du problème est quelque peu surprenante. Nous avons plus de 2 fois d'investissements en équipements par employé que la moyenne mondiale et presque sept fois plus que la moyenne africaine.

Il est fort probable que le secteur public soit plus déstructuré car la problématique de la surcapacité a commencé à s'aggraver dès le début de l'industrialisation. Ainsi, la stratégie de développement visait à intensifier le tissu industriel afin de densifier les interconnexions industrielles. Mais l'aspect managérial a été fortement sous-estimé.

1.6. Investissement en Filiales minoritaires/Effectif

Ratio Algérie : 146/ Monde : 56/ Afrique : 38

La stratégie de filialisation est surtout apparu au début des années quatre-vingt. La restructuration des entreprises préfigurait le fleurissement de la filialisation. L'idée de la restructuration était de créer des « entreprises humainement gérables ». Alors la culture de la filialisation s'est trouvée confortée. Les entreprises montaient ensemble des activités annexes (formation, approvisionnement,

commercialisation etc.). Mais on voit que les entreprises algériennes ont des surinvestissements dans les filiales minoritaires. En réalité elles peuvent être proches de la moyenne mondiale. Mais comme elles surinvestissent en équipements le ratio se trouve boosté. Les données obtenues tendent à montrer que le sur investissement en filiales minoritaires est en grande partie un surinvestissement tout court (trop d'actifs immobilisés) doublée d'une « exagération » dans la constitution de filiales minoritaires. Mais le premier facteur semble plus important que le second.

1.7. Immeubles/effectifs

Ratio Algérie : 186/ Monde : 118/ Afrique : 28

Classement : 14/56

Les immeubles constituent une part importante des investissements bruts et nets. Parfois leur valeur dépasse les 50% du montant global des ressources mobilisées pour le projet. Mais nous constatons une forte exagération en termes d'affectations de ressources à cette catégorie de biens. Ce sont des actifs peu productifs et leur explosion détériore gravement la compétitivité des entreprises. L'écart par rapport au reste du monde dépasse les 58%. Il est de sept fois le montant moyen en Afrique. Si on y intégrait d'autres sous rubriques : les outils de production annexes (emballages, étiquetage etc.) on retrouverait les même caractéristiques : 159 pour l'Algérie, 104 pour le monde et 26 pour la moyenne africaine.

1.8. Equipements (machines)/ effectif

Ratio Algérie : 203/ Monde : 260/ Afrique : 148

Classement : 34/55

Pour ce qui est de l'investissement en outillage de production les entreprises algériennes sont plus proches de la moyenne mondiale. Leur investissements sont légèrement inférieurs à ceux du reste du monde (78%) mais faiblement supérieurs à la moyenne africaine (37% de plus). On peut formuler déjà une constatation des quelque peu déconcertante. Les entreprises algériennes ont un surinvestissement dans les actifs fixes. Ce qui explique le faible taux d'utilisation des capacités. Cependant, cet investissement est surtout orienté vers les actifs annexes, peu productifs (terrains, immeubles, matériel roulant etc.). Les actifs productifs représentent une faible proportion du total. Les entreprises publiques privilégient les actifs de prestige. Les entreprises privées accumulent parfois des actifs acquis à des prix subventionnés en vue de réaliser des opérations de plus-values (terrains et immeubles). Cette situation aboutit fatalement à des coûts de production élevés.

1.9. Leasing / effectif

Ratio Algérie : 83/ Monde : 127/ Afrique : 7

Classement : 31/33

Le financement par voie de leasing nécessite un secteur financier évolué et des systèmes d'informations économiques fiables.

Ceci explique pourquoi ce mode est rare en Afrique. Il est aussi beaucoup plus faible en Algérie que dans le reste du monde malgré que l'intensité capitaliste des investissements soit importante. C'est également le secteur financier qui n'a pas été suffisamment modernisé. Le classement le confirme : sur un échantillon de 33 pays on se classe à 31^{ème}, à deux longueurs de la fin.

1.10. Amortissements / Effectif

Ratio Algérie : 307/ Monde : 156 / Afrique : 60

Classement : 13/61

Tunisie : 105/ Maroc : 230/ Italie : 473/ Portugal : 269/ Chili : 225/ Turquie : 755/ Chine : 60/ Egypte : 98/ Pologne : 63/ Malaisie : 137/ USA : 109/ France : 133/ Portugal : 269/ Espagne : 210

Ce ratio met le doigt sur la problématique essentielle de nos entreprises. Les amortissements constituent un coût important dans la structure des charges. L'entreprise algérienne supporte le double des entreprises mondiales en termes d'amortissements. Sa compétitivité est donc détériorée par ce facteur. Les différentes analyses précédentes permettent d'entrevoir les problèmes les plus importants. L'entreprise algérienne investit peu dans l'outil de production lui-même et encore moins dans les actifs circulants qui concourent à la production de biens et de services. Par contre, elle surinvestit dans les actifs annexes qui ne sont pas directement productifs : immeubles, terrains, parc

roulant, etc. Les amortissements liés aux actifs non productifs grèvent lourdement la structure des coûts.

Pour être efficace, une entreprise doit jouer sur toutes les composantes de ses coûts et ne négliger aucun volet. Les études sur la compétitivité recèlent des dizaines de paramètres⁴. Chacun peut introduire plus ou moins d'avantages compétitifs. En laissant filer les coûts d'amortissement, sans possibilités de maîtrise ou d'amélioration, on réduit sensiblement nos capacités à nous défendre sur les marchés nationaux ou internationaux.

1.11. Intangibles/effectifs

Ratio Algérie : 18/ Monde : 62/ Afrique : 29

Classement : 41/58

Tunisie : 35/ Maroc : 9/ Corée du Sud : 2552/ Italie : 463/ Pologne : 108/ Chine : 30/ Egypte : 10/ Malaisie : 26/ USA : 129/ France : 273/ Portugal : 333/ Espagne : 163/ Turquie : 182/ Chili : 41

⁴ Pour une revue détaillée du concept de la compétitivité, le lecteur peut consulter à titre d'exemple les deux articles suivants :

- Ambastha A. et Momaya K. (2004), « Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models », *Singapore Management Review*, vol.26, n°1, p.45-61.
- Buckley P., Pass C. et Prescott K. (1988), Measures of International Competitiveness: A Critical Survey, *Journal of Marketing Management*, n°2, p.175-200.

Les intangibles sont des actifs non physiques qui sont valorisés : le nom et surtout les brevets, les marques et toute sorte de biens généralement produit de l'innovation et de la recherche scientifique. On constate que l'Algérie se classe derrière l'Afrique et très loin de la moyenne mondiale (sans parler des pays développés). Une entreprise mondiale moyenne à 3,5 fois d'actifs intangibles que les entreprises algériennes. Les entreprises championnes (Corée du sud) ont 141 fois plus d'actifs intangibles qu'une entreprise algérienne. Nous touchons du doigt ici le problème de l'innovation. Cette dernière constitue l'atout essentiel en matière de compétitivité mondiale.

1.12. Dette à Long Terme (CLT) / Effectif

Ratio Algérie : 195/ Afrique : 48

Tunisie : 175/ Maroc : 132/ Corée du Sud : 3578/ Pologne : 108/
Chine : 62/ Egypte : 30/ Malaisie : 30/ USA : 835/ France : 393/
Portugal : 497/ Espagne : 600/ Turquie : 1028/ Italie : 937/ Japon : 280

Le financement de la création d'emploi et du développement se fait surtout par l'endettement à long terme. Cette situation a des avantages mais peut s'avérer dangereuse. En cas d'utilisation efficiente des ressources et de situation favorable du marché l'entreprise bénéficie de l'effet levier. Mais lorsque le niveau d'utilisation des capacités est bas on est alors obligé de supporter des frais financiers importants sans les ressources appropriés. Nous avons vu que l'entreprise algérienne surinvestit dans les actifs peu productifs (terrains, immeubles). De surcroit, elle les finance avec de

l'endettement porteur d'intérêt. L'entreprise paye donc des intérêts sur des crédits qu'elle a utilisés pour acheter des actifs dormants. Nous avons ici une piste sérieuse d'amélioration de la compétitivité. C'est exactement dans ces situations que les outils du *downsizing* s'appliquent.

1.13. Fonds propres / Effectifs

Ratio Algérie : 305/ Monde : 132/ Afrique : 23

Les fonds propres des entreprises algériennes représentent également 2,25 fois la moyenne mondiale et 13 fois la moyenne africaine. Malgré les sureffectifs constatés, les financements en dettes à long terme et en fonds propres sont de loin plus importants en Algérie. Mais ces ressources financent plutôt des actifs peu productifs. Il faut donc s'attendre à ce que la productivité des facteurs soit faible. Nous avons là des pistes très sérieuses qui expliquent en grande partie la faiblesse de la productivité et donc notre position compétitive. Bien sûr que ces résultats financiers sont des choix du haut management. Ce sont des conséquences plutôt que des causes premières des nombreux déséquilibres qui affectent les entreprises. Il faut puiser plus profondément dans le processus managérial pour mieux cerner les racines des problèmes. Ici, nous détectons leurs manifestations. Cependant, ce diagnostic est utile car il clarifie les décisions salutaires. Les pratiques du « *downsizing* » consistent à moduler le volume des ressources mobilisées en fonction de l'output prennent tout leur sens. Nous insisterons sur ces aspects lors des recommandations que nous ne manquerons pas de formuler.

1.14. Valeur ajoutée/effectif (net sales)

Ratio Algérie : 498 / Monde : 523/ Afrique : 296

La valeur ajoutée produite par personne est légèrement inférieure à la moyenne mondiale, et ce en dépit d'un investissement plus intense en capital. Chaque personne est moins productive alors qu'elle utilise plus d'actifs. Ce problème de l'économie algérienne est connu en macroéconomie. Il résume la faiblesse de la productivité des facteurs. Le ratio est meilleur que la moyenne africaine. Mais n'oublions pas que les pays africains utilisent 13 fois moins d'actifs productifs que les ressources humaines algériennes. Sur la globalité des facteurs (ressources humaines plus capital) l'entreprise africaine serait plus performante. Ces différents aspects commencent à nous éclairer sur la problématique de la compétitivité. Trop de facteurs de production sont mobilisés pour peu d'output. Si ces éléments financiers clarifient quelque peu les lacunes en termes de productivité comparative. Les causes les plus profondes sont à chercher dans le système des incitations et des priorités économiques globales.

1.15. Consommations intermédiaires/effectif

Ratio Algérie : 551/ Monde : 379/ Afrique : 198

Tunisie : 192/ Maroc : 1206/ Corée du Sud : 4605/ Pologne : 216/
Chine : 143/ Egypte : 101/ Malaisie : 626/ USA : 383/ France : 494/
Portugal : 273/ Espagne : 327/ Turquie : 469/ Japon : 628/ Italie : 587/
Chili : 382

Les entreprises algériennes utilisent 45% de plus de consommations intermédiaires et 240% de plus que la moyenne africaine. Ceci en dépit que la production par personne est moindre par rapport aux rapports mondiaux. Il faut se rappeler que la moyenne mondiale traîne loin derrière celle des pays développés. Certains pays ont des consommations intermédiaires plus élevées tels que la Corée du sud ou le Japon. Ceci s'explique par leur niveau de production élevé en plus des externalisations pour leurs filiales.

Nous avons ici une explication importante sur la faiblesse de la valeur ajoutée : les inputs représentent une proportion importante des outputs alors même que ces derniers sont relativement faibles par rapport au reste du monde. L'entreprise algérienne crée peu de valeur tout en exagérant dans la mobilisation des ressources.

1.16. Coûts totaux/Effectifs

Ratio Algérie : 630/ Monde : 560/ Afrique : 64

Classement : 27 Monde

Tunisie : 212/ Maroc : 802/ Pologne : 360/ Chine : 269/ Egypte : 144/
Malaisie : 634/ Chili : 451/ USA : 573/ France : 520/ Portugal : 387/
Espagne : 462/ Turquie : 552/ Italie : 539

Les coûts de production sont de 12,5% plus élevés en Algérie que par rapport à la moyenne mondiale par personne employée. Nous avons un faisceau de causes, qui expliquent ceci, dont les plus importants sont diagnostiqués ici. La comparaison par rapport à

l'Afrique indique aussi que nous avons des surcoûts. Cependant, cela peut être compensé par un meilleur output (une meilleure production par personne). Or on verra que ceci n'est pas le cas. L'entreprise algérienne dépense beaucoup par personne et chaque personne produit moins que la moyenne mondiale. Nous avons donc une faiblesse de la productivité de la main d'œuvre et une faiblesse de la productivité globale des facteurs. La compétitivité de nos entreprises se trouve donc compromise par toutes ces raisons que l'on a évoquées.

1.17. Résultat net/effectif

Ratio Algérie : 25/ Monde : 67 / Afrique : 29

Nous avons ici un résultat synthétique important. Une personne employée dans une entreprise algérienne produit pour cette dernière 37% de bénéfice qu'un travailleur mondial moyen. Elle induit également 86% d'un bénéfice africain moyen. Le résultat est édifiant. L'un des paramètres essentiel de productivité nous montre à peu près le niveau où on se situe par rapport au reste du monde. Il nous reste beaucoup de chemin à parcourir pour donner des avantages compétitifs à nos entités de production pour défendre efficacement leur marché dans un premier temps et conquérir des marchés internationaux ultérieurement.

1.18. Revenu d'exploitation/effectif

Ratio Algérie : 30/ Afrique : 29/ Monde : 65

Classement : 71 monde et 13 en Afrique

Tunisie : 19/ Maroc : 82/ Corée du Sud : 387/ Chine : 35/ Malaisie : 49/ USA : 282/ France : 50/ Portugal : 34/ Espagne : 60/ Italie : 93/ Turquie 63/ Pologne : 59

Ce ratio confirme le résultat synthétique précédent. Une personne employée dans une entreprise algérienne produit moins de la moitié de la moyenne mondiale et légèrement moins que la norme africaine. Cette même personne travaille avec plus d'équipements et donc d'actifs fixes. Le revenu d'exploitation a trait aux ressources nettes dégagées par les entreprises dans les activités qui constituent leur raison d'être. Il est d'une utilité incontestable. Il prouve encore, si besoin est le manque de compétitivité de l'entreprise algérienne.

II. Recommandations globales

Nous allons proposer des alternatives de solutions au plan microéconomique. Sur le plan macroéconomique, les analyses fournies ne sont pas détaillées. Par ailleurs, elles ne sont pas étayées par des investigations approfondies. Ce n'est pas l'objet de cette recherche. Elle peut être étendue à cette forme d'investigation. Les éléments macro-économiques nécessitent une autre approche ; donc une méthodologie plus appropriée à cette forme de recherche. Les éléments micro-économiques sont tirés à partir d'une base de données internationale (INSEAD)⁵ et standardisée pour permettre les comparaisons internationales.

⁵ Parker Ph.M. (2011), *The Economic Competitiveness of Algeria*, ICON Group Ltd.

Nous avons analysé une série de ratios standardisés, puisée dans la base de donnée, qui est produite à partir d'un échantillon représentatif multi industries et services. Nous avons donc une analyse de la productivité globale et non secteur par secteur.

La structure de l'analyse peut-être étendue pour segmenter davantage les investigations. On peut par exemple, viser la compétitivité des entreprises mécaniques en Algérie. A ce moment-là, on reprend les mêmes paramètres relatifs à ce secteur, et en tirer les recommandations pertinentes. Mais à cette étape, nous avons une analyse multisectorielle. Elle concerne la compétitivité économique globale. Nous pouvons formuler des recommandations pour les entreprises qui seront créés et celles qui sont en activité. Parfois, des différences d'approche peuvent être caractérisées.

2.1. Aspects macroéconomiques

Comme mentionné ultérieurement, les aspects macroéconomiques ne sont considérés que partiellement. Ils sont évoqués parce qu'ils conditionnent la mise en place d'outils microéconomique pour l'amélioration de la compétitivité. Les paramètres et les mécanismes macroéconomiques sur lesquels nous pouvons agir sont nombreux. Nous ne pouvons qu'évoquer un échantillon les éléments les plus significatifs.

Cependant, dans les recommandations on ne peut qu'être généraliste. On ne peut pas évoquer toutes les alternatives avec leurs coûts/ bénéfices et hiérarchisation.

- ***Orientations stratégiques***

Les nations qui arrivent à développer des entreprises compétitives mondialement compétitives se dotent avant tout d'une stratégie et d'une vision sur leur rôle au sein d'une économie mondiale de plus en plus complexifiée. La Corée, la Chine, la Malaisie ne sont qu'un échantillon de ce genre de nations.

De nombreux scientifiques ont de tout temps recommandé aux décideurs publics nationaux de doter notre pays d'orientations stratégiques conséquentes. L'absence de ces orientations pénalise grandement notre pays et nos entreprises incapables d'insérer leurs décisions individuelles au sein d'un champ d'actions plus vastes et plus étendues sur le temps (Lamiri, 2013 a).

- ***Réorganisation de l'état***

La clarification stratégique induit nécessairement une restructuration des institutions économiques de l'état. Par exemple, la réorganisation aura à s'adresser aux questions du genre : Qui formule les grands objectifs de politique économique ? Qui les traduit en plans opérationnels ? Qui s'assure de leurs cohérences ? Qui audite ex post l'efficacité globale du système ? Ces questions sont hors contexte du présent article mais sont pertinente à la compétitivité des entreprises. Elles peuvent faire l'objet d'éventuelles autres recherches.

- ***Modernisation Managériale et TIC***

Un pays ne peut pas avancer plus que ce que les pratiques managériales de ces institutions lui permettent. Nous avons un retard considérable, surtout au niveau des institutions à but non lucratifs (écoles, hôpitaux, universités, administrations etc.). Les TIC peuvent contribuer à booster l'utilisation efficace des ressources mais ne sont pas suffisants, à eux seuls.

- ***Ressources humaines***

Nul entreprise ne peut être compétitive avec des ressources humaines sous qualifiées. Nous avons un problème de quantité et de qualité d'utilisation des ressources mobilisées au niveau de l'état. Nous avons également un sous-investissement relatif en termes d'amélioration des qualifications humaines. Les politiques managériales peuvent réduire mais non éradiquer ces insuffisances. L'état a un rôle à jouer important à jouer dans ce domaine.

- ***Recherche et développement***

La force compétitive de nombreuses entreprises est dérivée des externalités positives qu'elles puisent de leur environnement. La qualité de l'éducation en est la force motrice. Le financement de la recherche et développement par des états en constitue un atout appréciable. Des ingénieurs qualifiés, des brevets déposés et les compétences formées vont donner un gros plus à l'entreprise. Force est de constater que nous devons faire des efforts en matière de

mobilisation de plus de ressources et d'améliorer notre doctrine en la matière.

- ***Exportations/importations***

Le fait que le faisceau d'incitations nationales induit la création et le développement des entreprises d'importation au détriment de celles qui produisent au niveau national est problématique. La quasi-stagnation séculaire des exportations est un autre axe de préoccupation. La production de biens et de services par des entreprises de plus en plus compétitives devient une exception plutôt que la règle dans des environnements similaires.

- ***Création d'entreprises***

Lorsque le taux de création d'entreprise est faible, la compétition est moins intense et la compétitivité faiblit. Le fait que nous créons cinq fois moins 'entreprises que la moyenne mondiale est préoccupant. Mais pour y remédier, tous les aspects soulevés précédemment sont interpellés : stratégie, financement, administration, éducation. Nous pouvons rajouter d'autres axes spécifiques à la démarche de création d'entreprise : le développement de l'entrepreneurship et la démultiplication de pépinières et d'incubateurs d'entreprises.

2.2. Aspects méso-économiques

Observatoire des affaires et concertation : on estime globalement que les deux facteurs clés de succès les plus importants dans le domaine de la compétitivité des entreprises ou des pays concernent la qualité des ressources humaines et l'information.

Les chercheurs (PNR) sont tous confrontés au phénomène de la disponibilité d'une information de qualité, tout comme les décideurs. Nous avons besoin de base de données auditées et conçues pour la recherche scientifique et les décisions dans pratiquement tous les secteurs (éducation, santé, administration, gestion, etc.). Les managers n'ont pas les outils nécessaires pour piloter leurs entreprises. Un minimum d'investissement dans cette direction s'avère incontournable.

- ***Environnement des affaires***

Les différents classements internationaux nous positionnent parmi les 20% derniers pays dans le domaine de la qualité de l'environnement des affaires.

Les paramètres décriés : foncier, administration, financement demeurent toujours problématique et causent beaucoup de tort à nos entrepreneurs. Rajoutons l'absence d'incubateurs et de pépinières pour améliorer nos performances en matière de création d'entreprises. Par ailleurs, les entreprises publiques et privées coopèrent trop peu entre

elles, comparativement au reste du monde. Il est donc plus difficile de s'améliorer dans ce contexte.

2.3. Aspects microéconomiques

- *Aspects management*

Avant de détailler des recommandations des ratios analysés, nous devons soulever un point important. Les résultats commentés sont eux même une conséquence et non une cause des inefficacités engendrées. Nos entreprises ont un management encore trop intuitif, trop approximatif. On fait peu usage des bonnes pratiques.

La planification stratégique, le *Benchmarking*, la gestion par objectifs, le management participatif, les politiques qualité, l'innovation, la recherche et développement, les bonnes pratiques marketing, l'intelligence économique, un contrôle de gestion motivant et le reste sont pratiqués par moins de 3% de nos entreprises, (Lamiri, 2013 b).

C'est donc une culture interne qui occulte les bonnes pratiques managériale qui est responsable des résultats financiers auxquels arrive l'entreprise. Pour éradiquer ces problèmes, il faut donc opérer des mutations managériales profondes dans la manière de faire de nos hauts dirigeants.

Ayant prodigués ces ensembles d'observations, nous pouvons procéder aux analyses des ratios de compétitivité fournies par les

bases de données internationales pour situer les forces, les faiblesses de nos entreprises et fournir les recommandations appropriées.

2.4. Les ratios analysés, recommandations

1. Une recommandation générale consiste à utiliser, autant faire ce peu, les résultats internationaux comme point de départ pour dimensionner les investissements à court et à long terme, en vue d'obtenir une efficacité maximale. L'investissement en information- second facteur clé de succès- doit être consenti de sorte à se doter des meilleures pratiques et utiliser le moins de ressources possibles.

2. L'entreprise algérienne gagnerait à opérer un judicieux « *Downsizing* ». Elle utilise beaucoup de ressources improductives « Terrains, immeubles, matériel roulant » et peu de ressources productives à court terme (machines de production, matières premières). La plupart de nos entités de production gagneraient à vendre ou louer une grande partie de leurs actifs excédentaires pour opérer un revirement dans les directions suivantes :

- a. Se procurer plus de ressources productives : équipements de production, matières premières, encours, etc.
- b. Payer une partie de la dette et réduire ainsi les intérêts.
- c. Mieux qualifier par des recyclages les ressources humaines.

Ce faisant, les entreprises réduiraient les charges des amortissements et des intérêts en plus de se doter de plus grandes

capacités de production et de possibilité de moderniser leurs pratiques managériales.

3. Les entreprises algériennes dotées déjà de sureffectifs utilisent le double des investissements productifs par personne et beaucoup moins que le reste du monde en stocks, créances, encours et autres actifs à court terme. Les entreprises surinvestissent en filiales minoritaires alors que cette pratique est marginale ailleurs. Il faut également revoir les politiques en ce sens. L'investissement dans ce genre de filiale est approprié pour garantir des approvisionnements en amont ou accès à des marchés (entreprises de distribution). Pour la plupart des filiales qui n'ont aucun lien avec l'activité de l'entreprise, en général, un désinvestissement s'impose. Le surinvestissement en immeuble est plus facilement corrigible. Les ventes, location ou essaimages permettent de réduire leur niveau jusqu'au minimum acceptable.

4. L'entreprise algérienne investit 22% de moins en équipement de production que les entreprises internationales. Elle ne bénéficie donc pas de l'effet taille ou courbe d'expérience. Nous avons deux alternatives : un « *Downsizing* » des investissements non productifs (les coûts des amortissements sont le double des entreprises internationales) et une croissance interne pour combler un déficit. La seconde alternative consiste à fusionner des entreprises de mêmes activités, tout en opérant un redimensionnement à la baisse des actifs et des effectifs. Mais l'essentiel serait d'obtenir des dimensions normales ou mêmes

plus compétitives en termes d'équipements de production et d'actifs annexes.

5. La proportion trop basse de financement par leasing est surtout une carence du système bancaire. La rareté de ce produit financier fait que les entreprises se financent surtout par fonds propres ou par crédits à long terme alors que ce type de financement est souvent plus approprié. Les managers peuvent pousser les décideurs publics à développer ce type de financement à travers les canaux de communication disponibles ou créer ensemble des sociétés spécialisées en leasing. L'absence d'offre fait que ce type de produit a beaucoup de chances d'être rentable.
6. L'insuffisance notoire des intangibles dans les bilans de nos entreprises est révélatrice. Nous sommes à 30% de la moyenne mondiale. Le peu d'investissement en recherches et développement et en innovation se trouve conforté par les résultats de cette recherche. En plus de l'insuffisance de qualification des ressources humaines, peu de fonds sont consacrés à l'innovation et à la recherche. Le rapport qualité/ prix de nos produits est donc souvent moins compétitif que ceux des concurrents internationaux.
7. Les dettes à court terme représentent 71% de la moyenne mondiale. Ceci s'explique par le peu de financement des actifs productifs à court termes (stocks, créances etc.). Mais les entreprises algériennes ont des fonds propres par personne 2,3 fois supérieurs à la moyenne mondiale. L'absence de financement par leasing explique une bonne partie de ce fait. En général

l'entreprise algérienne sous investit dans les actifs productifs et surinvestit dans les actifs annexes improductifs : d'où la pertinence des politiques du *downsizing*.

8. La valeur ajoutée par personne est inférieure de 5% à la moyenne mondiale. Chaque travailleur algérien produit 5% de moins qu'un homologue dans le monde tout en travaillant avec plus de capital. Ce qui est une anomalie qui s'explique par la faiblesse des pratiques managériales et un environnement qui lui aussi doit être mis à niveau.
9. La consommation intermédiaire est de 45% supérieure à la moyenne mondiale. Nous avons ici une source importante de surcoûts. Les techniques et pratiques de *Supply Chain Management* prennent toute leur importance. Beaucoup de personnes doivent être formées dans cette discipline. Les coûts doivent être comparés par rapport aux mêmes concurrents internationaux. Il y a beaucoup de réduction des coûts susceptibles d'être réalisées à ce niveau.
10. Le coût total moyen d'une entreprise algérienne est supérieur de 12,5% à la norme mondiale. Ceci est d'autant plus édifiant que la plupart des entreprises connaissent des sureffectifs. Les surcoûts par unité d'output doivent être nettement plus élevés. Il nous faut décortiquer donc l'ensemble de la structure des coûts pour réaliser les coupes nécessaires. Nous avons identifié les investissements peu productifs, les coûts des approvisionnements.
11. Le résultat net par personne est de 37% inférieure à la moyenne mondiale. Chaque personne employée produit 37% moins de bénéfice qu'un travailleur moyen. Le revenu d'exploitation est

aussi inférieur de 46%. On produit beaucoup moins de valeur ajoutée par personne comparé au reste du monde et à l'Afrique. C'est une situation conforme aux différentes analyses que nous avons menées. Il faudrait agir sur l'ensemble des paramètres de la productivité et de la structure des coûts pour redresser la situation.

Conclusion

Nous avons analysé dans cet article un vecteur de variables susceptibles de nous éclairer sur la problématique de la compétitivité dans notre pays. Nos décideurs ont intérêt à investir massivement dans le développement qualitatif des ressources humaines. Nous pouvons avoir des résultats rapides dès lors que nous procédons à des recyclages rigoureux de la vaste majorité des ressources humaines opérationnelles. L'investissement en recherche et développement ciblé pour stimuler l'innovation au sein de nos entreprises et centres de recherche est également vital. Les entreprises algériennes ont également intérêt à développer plus de co-opétition (collaboration en plus de la compétition normale) pour minimiser les retombées négatives de l'environnement : créer ensemble des bases de données, des banques de leasing, des sociétés spécialisées en conseil etc. Par ailleurs, des « Downsizing » rigoureux doivent être effectuées pour réduire les actifs improductifs et se doter de plus d'outils de production. Nous avons ici des observations générales. Mais chaque cas est particulier. Ce type d'analyse pourrait être adapté à chaque cas spécifique.

Nous avons détaillé les variables de la compétitivité en opérant une comparaison internationale. Nous avons produits les recommandations en ce sens pour les pouvoirs publics et les managers des entreprises. Il est nécessaire de concevoir un plan « Marshall » d'amélioration des qualifications humaines, de modernisation managériale, de recherche et développement et d'innovations. Les managers ont intérêt à privilégier les facteurs clés de succès communs : investir davantage dans la ressource humaine, l'information et l'introduction d'outils de management performants : *supply chain*, veille stratégique, tableau de bord prospectif, *Benchmarking* internationaux, management par objectifs, systèmes qualités et autres. Par ailleurs, des orientations très précises ont été fournies : investir moins dans les immobilisations, accroître son activité sans rajouter aux coûts fixes, investir dans les intangibles, etc.

Cependant, l'étude comprend un certain nombre d'insuffisances qui sont pour la plupart indépendantes de notre volonté. En premier lieu, il faut la rendre dynamique : prendre plusieurs années et repérer les évolutions comparatives. En second lieu, nous aurons besoin d'une nouvelle base de données pour réaliser ce travail. La faible implication et le nombre limité des partenaires du projet (pour des raisons de motivation) ont quelque peu gêné la généralisation des résultats.

Nous pensons que le travail a une grande valeur aussi bien pour les entreprises que pour l'économie en général. Les résultats et les conclusions sont d'une importance considérable pour le devenir de notre pays. Si les marchés de l'énergie se détériorent durablement, sans entreprises compétitives, le pays sera aspiré irréversiblement par

la spirale du sous-développement. Nous avons intérêt à construire une économie productive hors hydrocarbure performante dans les toutes prochaines années. Pour cela, il nous faut des entreprises compétitives ; d'où la nécessité d'améliorer nos connaissances, nos savoir-faire sur la question, les simplifier et les transmettre aux décideurs et aux managers.

Références bibliographiques

Ambastha A. et Momaya K. (2004), « Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models », *Singapore Management Review*, vol.26, n°1, p.45-61.

Buckley P., Pass C. et Prescott K. (1988), Measures of International Competitiveness: A Critical Survey, *Journal of Marketing Management*, n°2, p.175-200.

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

Lamiri A. (2013 b), « *la décennie de la dernière chance : émergence ou déchéance de l'économie algérienne ?* », Éditions CHIHAB.

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