

Performance des Entreprises Algériennes et Intégration à l'Économie Mondiale

Mohamed Sadeg*

Résumé

La performance des entreprises algériennes et l'intégration à l'économie mondiale est devenu vital pour l'économie nationale. Le train de la mondialisation a déjà démarré il y a une vingtaine d'années et nous sommes toujours sur le quai.

Le sort des générations futures en dépend. Nous ne devons pas vivre dans les incertitudes du présent et hypothéquer l'avenir.

La mauvaise gestion, les mauvais choix opérés tant au niveau organisationnel qu'humain ont été l'un des causes essentielles de la quasi-faillite du système économique. A l'heure actuelle où on trouve des vertus à n'importe quelle économie de marché (sauvage, progressif etc.), notre choix dans cette étude est porté vers l'économie sociale de marché.

Mots Clefs :

Economie de marché, Intégration à l'économie mondiale, Management Performance des entreprises, Privatisation.

Introduction

En fait, on ne peut parler de l'intégration à l'économie mondiale sans passer par la performance des entreprises, car au fond, c'est la performance de l'ensemble des entreprises de l'Algérie qui commande la stratégie d'intégration voire même le développement national.

En Algérie, à l'heure actuelle, on considère tout d'abord la performance ou la gestion de la performance des salariés. Ces dernières sont en voie de devenir un des enjeux vitaux pour les entreprises.

Trois constats peuvent illustrer cette affirmation.

1^{er} Constat : Le nouveau contexte économique ébranle les assises traditionnelles de la performance.

Les entreprises commencent tout juste à prendre conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux, qui étaient pourtant prévisibles depuis plusieurs années. La complaisance, engendrée par des succès répétés, et la confiance que les difficultés ne sont que passagères expliquent cette lenteur (ou ce refus) à reconnaître l'inévitable.

*Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger (ESC), PHD Es-Sciences Economiques de Leeds University.

Le nouveau contexte économique rend plus cruciale encore l'élimination des nombreuses sources traditionnelles d'improductivité comme :

- Les structures trop hiérarchisées
- La pléthore du personnel dans l'entreprise
- La médiocrité des compétences
- Les résistances aux changements
- Le peu de souci de la qualité
- La négligence envers les clients
- L'absence d'innovation etc.

La remise en question des facteurs clés des succès passés et la révision des standards de performance attendus de tous les salariés, peu importe leur niveau hiérarchique, sont maintenant des questions de survie à court-terme.

2^{ème} Constat : la contribution des employés à la mise en œuvre de la stratégie devient un véritable atout concurrentiel.

Les changements implantés s'appuient souvent sur une réflexion de nature stratégique, où les marchés et les concurrents sont analysés en profondeur.

Comme les entreprises partagent les mêmes données et s'observent mutuellement de très près, il n'est pas étonnant de constater qu'elles décident souvent de poursuivre des stratégies ou des tactiques similaires comme :

- La réduction des coûts
- Le repositionnement des produits ou services
- L'acquisition
- La qualité totale
- La rationalisation des effectifs
- La restructuration
- L'alliance stratégique
- La fusion
- Le virage technologique
- Le juste à temps
- La réingénierie des processus de gestion
- Le benchmarking etc.

Donc ce n'est plus la stratégie adoptée mais plutôt sa mise en œuvre qui détermine qui seront les gagnants et qui seront les perdants. La véritable question à la base de la réussite à long terme peut donc dorénavant s'exprimer ainsi :

"Comment réaliser la stratégie plus rapidement et de façon plus performante que nos concurrents ?"

Pour cela, il est nécessaire que tous les membres du personnel, surtout ceux situés à la base et qui sont les plus près des clients, des produits et des fournisseurs, adhèrent à la nouvelle stratégie et y contribuent de façon optimale.

Dans ce contexte, c'est la capacité des dirigeants à gérer stratégiquement la performance de leur personnel qui déterminera véritablement la performance de l'entreprise au cours des prochaines années.

3^e Constat : la performance des employés constitue un des facteurs clés de succès, la plus mal gérée par les dirigeants et les cadres d'entreprise.

Gérer la performance du personnel, c'est beaucoup plus que simplement la mesurer. Gérer la performance du personnel nécessite de déterminer quelle performance est attendue.

- de communiquer ces attentes aux personnes concernées
- de les responsabiliser face au mandat qui leur est confié
- de les appuyer dans la réalisation de ce mandat entre autres, en créant un contexte organisationnel favorable à la performance.
- en leur fournissant une rétroaction sur leur performance et surtout en cherchant à améliorer de façon continue cette performance avec leur collaboration.

Les dirigeants, s'ils adoptent cette conception des choses et s'ils gardent cette simple vérité à l'esprit, peuvent trouver la place qui leur revient dans les entreprises d'aujourd'hui et l'occuper avec profit. On peut exiger beaucoup des membres de l'organisation mais seulement à condition que les objectifs soient établis dès le départ et que le rendement de chacun soit évalué périodiquement de façon objective. Il est donc possible et même souhaitable d'accorder un délai à la plupart des industries pour élever leur niveau de compétitivité à l'échelle mondiale. Et de cette façon on peut intégrer l'économie mondiale.

Intégration à l'économie mondiale

Le processus d'intégration à l'économie mondiale se fera, soit à travers une orientation indicative ou bien en laissant les mécanismes de marché imposer les choix, c'est à dire, laisser le marché définir les activités dans lesquelles le pays détient des avantages compétitifs, les approfondir et les développer de sorte à être exportateurs dans ces domaines et à importer les autres biens et services. Dans ce cadre là, l'Algérie accepterait la division internationale du travail et développerait les activités dans lesquelles elle détiendrait des avantages compétitifs. Mais ceci est facile à dire. Le plus important est de le faire. Nous ne disposons pas de système d'information. Nous ne disposons pas de banques de données sur les marchés internationaux. Note système d'information, pour être amélioré, exige d'être audité

Donc, la première opération de redressement de l'économie nationale commence par l'audité puis amélioration de notre système d'information économique. Dans le monde moderne, l'information et la matière grise sont les deux données stratégiques fondamentales. On ne peut maîtriser le cheminement de l'économie nationale sans cerner sa lente évolution. Le délai de reconnaissance, est la période qui s'écoule entre l'apparition d'un problème et sa détection par les statistiques nationales. plus le délai est long, plus il sera difficile de comprendre et

de corriger les anomalies. Les pays développés publient quotidiennement des données macro-économiques essentielles. En Algérie, nous devons attendre au moins deux ans avant que les informations pertinentes ne soient rendues publiques. Les lacunes de notre système d'information pénalisent les chercheurs, les décideurs, et bien sur l'économie nationale. D'énormes investissements en équipements de modernisation s'imposent. De cette action dépend et la survie de l'économie et partant celle du pays.

Mais de toute façon, pour s'intégrer à l'économie mondiale, les pays en voie de développement, y compris l'Algérie, ont trois et seulement trois possibilités :

1. **La première possibilité** : c'est de refuser de s'intégrer à l'économie mondiale, dans ce cas, le pays continuera à avoir une économie déconnectée de celle du reste du monde. L'économie parallèle s'épanouira malgré la volonté des pouvoirs publics de la combattre. D'une manière générale, la gestion de l'économie fermée produit de graves distorsions aux mécanismes de marché. La démotivation vis à vis du travail, une organisation économique défailante qui éloignent davantage les performances économiques du pays de celles des pays développés. C'est alors la régression.
2. **La deuxième possibilité** : s'intégrer inefficacement. Ici, tout en acceptant la division internationale du travail et en développant des activités spécifiques, mais sans stratégie de développement et sans une organisation globale avec des politiques claires encore moins des pratiques de management qui permettent le développement.
3. **La troisième possibilité** : s'intégrer efficacement : cette alternative est la plus rare et la plus désirée aussi bien par les citoyens que par les décideurs économiques. Elle consiste à accepter la division internationale du travail et à s'y intégrer intelligemment. Le pays dispose d'une stratégie de développement, d'une organisation efficace et des pratiques efficaces de management, aussi bien dans les entreprises économiques que dans le reste des institutions. Cette cohérence d'ensemble architecturée par des décideurs visionnaires crée une véritable dynamique économique.

Maintenant, considérant que seules ces trois options sont disponibles, demeurer en retrait de l'économie mondiale, c'est condamner le pays "l'Algérie" à perpétuer les distorsions économiques et les attitudes incompatibles avec le développement. L'intégration nationale à grande échelle des activités économiques nationales, au delà d'un certain seuil, produit des inefficacités et rend l'appareil économique vulnérable aux mutations technologiques externes. Dans ce cas là, l'écart de compétitivité se creuse et le fossé technologique et économique s'élargit. Nous pouvons donc intégrer un nombre limité de produits (3^e possibilité). Cela veut dire,

qu'on accepte la division internationale du travail et on accepte de s'y intégrer intelligemment. On doit alors disposer d'une stratégie de développement, mais aussi de ses moyens indispensables pour la réaliser, comme une organisation efficace. Une stratégie de développement harmonieusement conçu au niveau macro-économique a peu de chance de se concrétiser sans une organisation qui consiste à préciser les politiques, les responsabilités, le pouvoir de prise de décision et les critères de performance en vue de réaliser la stratégie. Sans oublier une pratique de management saine et efficiente aussi bien dans les institutions nationales que dans les entreprises économiques. De nombreux décideurs considéraient cette dimension comme marginale. Il la traitait accessoirement dans leurs schémas de référence. Ils oublient que les modèles de croissance économique recèlent une hypothèse managériale fondamentale. Les modèles de Harrod et Domar, de Samuelson et autres théoriciens considèrent que les ressources investies sont efficacement utilisées par les agents économiques en économie de marché. Les keynésiens, les monétaristes, les néoclassiques et autres théoriciens formulent toujours implicitement l'hypothèse d'un secteur de production efficacement géré.

Le management, et surtout le bon, constitue la pierre philosophale de tout progrès. Les grands savants sont légion dans toutes les disciplines de la vie. Les bons managers sont une denrée rare. La réussite ou l'échec en toute chose dépendent d'une bonne administration. Le bon manager est si rare qu'il n'existe pas d'échelle de valeur permettant d'apprécier son salaire ou ses honoraires. C'est lui qui fixe son prix, convaincu des performances qu'il peut réaliser et qui ne se feront pas sans lui. Trouvons de bons managers pour l'Algérie et notre pays sera sauvé.

Dans les années 50 on a attribué la supériorité technologique et économique des américains à leur capacité d'avoir intégré les intérêts, en apparence contradictoires, des employeurs et des employés, ainsi que ceux des cadres d'une manière générale. Cette prouesse leur a permis de propulser au sommet, de la pyramide, les compétences les plus prometteuses. C'est donc le management et sa qualité et lui seul qui confère la supériorité d'une entreprise sur une autre et partant, la dote du maximum d'avantages par rapport aux autres entreprises. Cela est vrai aussi bien sur le plan national qu'international. Ce postulat trouve sa traduction d'une manière encore plus concrète dans les pays en voie de développement.

Les pays qui favorisent le management obtiennent des taux de croissance largement plus élevés et réduisent plus vite le gap qui les sépare des pays développés. Cette vérité de l'approche managériale du sous développement a été commentée de manière très explicite par Peter Drucker : "il n'y a pas de pays sous développés, dit-il, il y a des pays sous gérés". Ce qui signifie que le sous développement correspond à une insuffisance du management. L'Algérie comme d'autres pays du tiers monde a investi dans la technologie. Elle représente de ce point de vue un modèle à méditer. Nous avons négligé le management au profit de l'équipement qui sans hommes pour l'organiser, le fructifier, le maintenir et le renouveler ne sera qu'un amas de ferraille sans âme. *Je ne cherche pas un bon*

fusil, disait Mao Tsé Toung, donner moi un bon tireur. L'Algérie ne s'est pas assez occupée du tireur.

L'université Algérienne doit continuer dans les années à venir à militer, sensibiliser les décideurs et les agents de la vie économique, sociale et administrative à la nécessité de faire de la science de la gestion la pierre de touche de leurs actions. Il faut que chacun sache que le saut prodigieux que fait actuellement la science, la recherche et la technologie ne sont que la retombée de cette science de la gestion. Celle-ci n'est en réalité que la méthode qui permet à l'homme de donner le maximum de sa capacité. Malheureusement ce concept de gestion, compris dans ce sens, commence seulement à faire son apparition dans notre pays.

Le responsable politique qui nomme un manager incompetent aux postes de commande d'une institution ou une entreprise n'a pas conscience des énormes dégâts qu'il occasionne à l'outil de production. Il croit que le management est une question d'honnêteté, de dévouement et une question de simple bon sens. Il ignore que les perceptions, les attitudes, les motivations et l'utilisation des potentialités humaines, seules sources de création de richesses, dépendent des systèmes de planification, d'organisation, de gestion des ressources humaines et des mécanismes de contrôle mis en place.

Les sciences de gestion ont produit des méthodes appropriées de discernement : aptitudes, formation, expérience et résultats sont quelques uns des repères utilisés pour nommer des dirigeants efficaces. Le taux d'erreur est minimum. Une culture d'entreprise se distille par le haut. On ne peut au 21^e siècle nommer des managers sans les aptitudes et les compétences nécessaires et espérer un fonctionnement acceptables de nos entreprises voire de notre économie.

Un manager compétent sait que son travail de bureau est nettement insuffisant. Le terrain lui révèle les véritables problèmes et les perspectives. C'est en mobilisant toute l'intelligence de l'entreprise, surtout celle qui se trouve en bas de l'échelle, celle qui est plus près des clients, des produits et des fournisseurs qu'une entreprise a des chances de demeurer compétitive en économie de marché. Peters et Watermann considèrent que les managers des entreprises les plus performantes aux USA ce qu'ils appellent le MBWA (Management by Walking Around) ou management baladeur. C'est un style de direction qui consiste à se balader dans les lieux de travail et s'enquérir directement auprès de la base sur les problèmes et les suggestions. Le manager efficace sait que deux têtes valent mieux qu'une.

Dans un système qui évalue la contribution de tous, le manager aura intérêt à s'entourer des meilleures compétences possibles, seule manière d'assurer la pérennité et la croissance de son entreprise. En absence d'un management national efficace la stratégie de développement risque de s'écrouler. Les deux actions sont indissociables. L'une ne pourrait être fructueuse sans l'autre.

Tout effort de redressement de l'économie nationale passe au minimum par les étapes suivantes :

1. S'intégrer peu à peu en fonction d'une stratégie de développement compétitive dans l'économie mondiale dans des créneaux où nous disposons d'avantages compétitifs.
2. Opérer une ingénierie organisationnelle globale en fonction de la stratégie et afin de débureaucratiser la vie économique.
3. Privatiser les entreprises non stratégiques selon un schéma qui reste à redéfinir, afin de se rapprocher des caractéristiques d'une économie de marché.
4. Revoir les politiques sectorielles sans que l'État n'abandonne son rôle d'animateur principal à travers les taxes, les crédits, la réglementation etc..... de sorte à orienter les acteurs économiques pour jouer pleinement leur rôle. L'État a également son rôle de régulateur social pour préserver des équilibres entre les différentes couches sociales. L'État est donc animateur et régulateur social.

Malgré les critiques que nous formulons, nous pensons que le schéma de développement nous a légué des structures très utiles dans le cadre d'un redéploiement rapide en vue de l'intégration à l'économie mondiale.

L'Algérie a élargi ses assises en matière d'infrastructures (routes, électricité, ports, aéroports, transsaharienne) et autres. Elle possède déjà une base appréciable pour se développer. Elle dispose d'un appareil de production qui commence à être vétuste et qu'il faut moderniser. Il est capable d'être intégré à un effort de modernisation à l'aide de partenariat avec l'étranger. L'Algérie est riche de ses potentialités et des opportunités d'investissement qu'elle propose. Elle est riche de ressources humaines dont une partie est utilisée par les sociétés multinationales et autres centres de recherche étrangers, ainsi qu'une classe d'hommes d'affaires en gestion qui demande à être associée à cette dynamique du développement revendiquée par tous les Algériens. Le programme de valorisation des hydrocarbures opéré ces dernières années offre une base d'expansion des exportations qu'il faut encourager. Il faut alors savoir exploiter tout cela dans le sens qui convient et ce n'est pas là une mince affaire. Il y a des compromis à trouver nécessairement pour éviter des blocages dont on ne peut connaître les dégâts. Pouvoir publics et syndicat sont condamnés donc à s'entendre sur le mode opératoire le moins pénalisant pour parvenir à mener à terme cette politique de privatisation dont l'intérêt semble être accepté par tous, pouvoir publics, classe politique et partenaires sociaux. Pour y parvenir, les expériences étrangères dans le domaine ne manquent pas et on peut rappeler à ce sujet les expériences réussies dans certains pays d'Europe de l'Est où les réformes politiques et économiques sont passées en douceur, et même les pays développés eux-même peuvent être une source intarissable d'exemples à ce sujet. On ne réinvente pas le fil à couper le beurre.

Le syndicat en Algérie a le droit et le devoir de défendre le bien être des travailleurs et le pays ne peut sortir de la crise sans une collaboration syndicale. Il est nécessaire aussi de souligner que le schéma de développement algérien a

également laissé des traces indélébiles sur les anticipations des citoyens. Équité et justice sociale, non matérialisées en pratique, sont néanmoins profondément enracinées dans les convictions des citoyens. Ceci a des répercussions énormes sur la stratégie de développement future. Les Algériens refusent une économie de marché qui débouche sur des exclusions, la marginalisation de la réussite et une grande disparité entre riches et pauvres. Les décideurs économiques devront réconcilier efficacité économique et équilibres sociaux. Le capitalisme sauvage n'a pas de chance de réussir en Algérie, tant les partenaires sociaux mettront tout en œuvre pour le bloquer. C'est donc une économie sociale de marché qu'il faudra pour les Algériens. Le miracle économique allemand s'est fait avec l'économie sociale de marché. C'est l'économie qui doit être sociale et non pas le marché. Ces deux concepts renferment une nuance de taille que même les décideurs n'ont pas encore assimilé. L'économie sociale de marché est désirable par les pouvoirs publics, la classe politique et les partenaires sociaux. Le capitalisme sauvage est une agression contre la société et l'humanité. Il ne peut avoir d'avenir.

Bibliographie

Domar E.D. (1946). "Capital Expansion, Rate of Growth and Employment", *Econometrica*, April.

Samuelson P.A. (1980). *L'Economie*, édition McGraw Hill

Lamiri A. (2000). *la crise de l'économie algérienne* éditions Algérie Press