

PERFORMANCE ET RESTRUCTURATION: LE CAS SAÏDAL

Mohamed **BOUKHARI***

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est d'analyser l'évolution de la performance de SAÏDAL suite à sa restructuration débutée en 1997. Le concept de performance est traité dans la première partie afin de dégager une approche susceptible de mesurer l'évolution de la performance de SAÏDAL. Moyennant une approche basée sur le Tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton, la performance de SAÏDAL est développée par rapport à quatre axes – 1) Financier ; 2) Client ; 3) Processus internes ; 4) Apprentissage et croissance. Les résultats, ainsi obtenus, sont discutés dans la dernière partie d'où il ressort que SAÏDAL connaît deux paradoxes. L'analyse conclut que, sur la période étudiée, la performance globale de SAÏDAL s'est contractée.

MOTS CLEFS

Performance, restructuration, Tableau de bord prospectif, SAÏDAL

JEL CLASSIFICATION : G34, L25, L32

INTRODUCTION

Suite aux réformes économiques entamées à la fin des années 80, les entreprises publiques nationales ont connu des transformations radicales. C'est dans ce contexte que SAÏDAL fut transformée en entreprise publique économique avec un statut de société par actions.

Pour faire face à la concurrence étrangère suite à l'ouverture du marché algérien du médicament, un ambitieux plan de restructuration

* Maître de conférences, Université de Blida, chercheur associé CREAD, Directeur du laboratoire de recherche sur l'entrepreneuriat, la GRH et le développement durable (LREDD).

fut initié en 1997. Dans le cadre de la loi sur la monnaie, le crédit et du dispositif réglementaire portant sur les investissements étrangers en Algérie, SAÏDAL signe dès 1997 des contrats de joint-venture avec des laboratoires pharmaceutiques internationaux à l'instar de PFIZER, AVENTIS, GPE ou DAR AL DAWA. En 1998 SAÏDAL est transformé en Groupe, en rattachant à la société mère les filiales BIOTIC, PHARMAL et ANTIBIOTICAL. Le Groupe, ainsi créé, inaugure en 1999 le centre de recherche et développement (CRD) qui constitue un centre d'appui technologique pour l'élaboration de la politique de développement industriel des médicaments génériques. La même année le Groupe procède à l'ouverture du capital par offre publique de vente (OPV) qui portait sur 20% du capital social du Groupe SAÏDAL, soit 500 millions de dinars algériens, répartis en 2 millions d'actions

Du point de vue du management, SAÏDAL adopte le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage stratégique et met en place un système de management qualité ISO 9001 version 2000. L'objectif stratégique adopté par le Groupe est consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques tout en contribuant à la concrétisation de la politique du médicament mise en œuvre par les Pouvoirs publics.

La restructuration initiée par SAÏDAL devait aboutir à l'amélioration de la performance de ce Groupe. L'évolution de certains chiffres va dans ce sens. A titre illustratif, les rapports de gestion de SAÏDAL montrent une variation positive du chiffre d'affaire. Celui-ci est passé de 5,26 Milliards de dinars en 2001 à 11,41 Milliards de dinars en 2008. Les dirigeants de SAÏDAL ont aussi confirmé ce constat²⁵. Sauf qu'une analyse plus approfondie des rapports de gestion de SAÏDAL montre que l'évolution du chiffre d'affaire s'est accompagnée d'un endettement important malgré l'ouverture du capital aux investisseurs. La dette consolidée du Groupe est passée de 4,6 Milliards de dinars en 2001 à 10,01 Milliards de dinars en 2008. Il est aisé de remarquer la similitude des grandeurs entre la variation du chiffre d'affaire - 6,15 Milliards de dinars, et

¹ Zaoui, 2007. « L'expérience de SAÏDAL ». Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC. 22 et 23 octobre, Alger

celle de la dette - 5,41 Milliards de dinars, durant la période 2001-2008.

Ce simple constat nous conduit à la problématique suivante : La restructuration de SAÏDAL a-t-elle conduit à l'amélioration de la performance de ce Groupe ?

Cette recherche est une étude empirique dont la méthodologie est basée sur la construction d'indicateurs de performance à partir de données publiées par SAÏDAL ou de données recueillies auprès de plusieurs organismes, à l'instar du Forum des chefs d'entreprises. L'analyse de l'évolution des ces indicateurs permet de conclure sur l'amélioration de la performance de SAÏDAL.

Comme la présente recherche se situe dans le prolongement des études faites sur la performance des entreprises algériennes, la notion de performance occupe une place centrale dans cette étude. La plupart des études sur le sujet abordent la performance principalement du point de vue financier. Néanmoins certaines études approchent le sujet d'une manière plus large. Sur ce point signalons le travail réalisé par Hamana² sur la mesure des performances organisationnelles dans les entreprises publiques économiques. En se basant sur l'approche *Balanced Scorecard*, l'auteur a essayé de caractériser la performance de quatre entreprises publiques - SONATRACH, SIDER, ASMIDAL et SAÏDAL – par rapport à la présence ou l'absence d'indicateurs de pilotage. Même si les résultats sont fortement intéressants, cette étude est limitée par le fait que l'auteur s'est principalement basé sur des données qualitatives issues de questionnaires ou d'interviews réalisés auprès des employés. Cette étude souffre aussi du choix non clairement expliqué de l'approche utilisée pour la mesure de la performance.

Le présent article est scindé en trois parties. La première partie est consacrée au concept de performance. Cela est important dans la mesure où cela nous permettrait de justifier l'approche utilisée pour mesurer l'évolution de la performance de SAÏDAL. La deuxième partie analyse l'évolution de la performance de SAÏDAL. Dans la dernière partie sont discutés les résultats obtenus.

²Hamana K., 2007. « The Measurement of Organizational Performance: Case Study of Economic Public Companies (EPC) ». In *International Business Management*, Vol. 4, n°1.

1 - LE CONCEPT DE PERFORMANCE

La performance a été de tout temps un concept clef pour les entreprises, mais qu'entendons-nous par le terme performance ?

En se référant à la littérature spécialisée, il ressort que la définition du concept de performance ne fait pas l'unanimité³. Pour Khemakhem⁴ par exemple, la performance suppose l'accomplissement d'un travail ou d'un acte mais allie aussi la manière avec laquelle l'organisme atteint les objectifs qui lui étaient définis.⁵ La performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût. Plus tard, Lorino nuance la définition de la performance comme couple valeur-coûts arguant que celle-ci pose un problème d'opérationnalité⁶. Il conclue qu'il n'existe alors aucune définition plus « objective », « universelle », « positive », de la performance que : « l'atteinte des objectifs stratégiques », et, par extension, « tout ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques ».

L'absence d'unanimité sur la définition de la performance s'est répercutée sur la notion d'indicateurs de performance et des critères de sa mesure.⁷ Il est quasiment impossible d'obtenir un consensus sur le concept de performance en raison de la multitude des critères de performance et du caractère très subjectif de certains indicateurs utilisés pour l'évaluation.

Plusieurs tentatives de synthèse ont été lancées afin de préciser le concept de performance et d'en cerner les indicateurs. Parmi les pionniers en la matière, figurent Quinn et Rohrbaugh, Georgopoulos et Tannenbaum, Steers, Cameron, ou Kaplan et Norton. Chacun de ces auteurs a proposé une approche particulière selon des méthodologies

³ Bourguignon A., 1995. « Peut-on définir la performance ? », *In La Revue Française de Comptabilité*, n° 269.

⁴ Khemakhem A., 1976. *La Dynamique du Contrôle de Gestion*. Ed. Dunod, Paris.

⁵ Lorino P., 1998. *Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Guide du Pilotage*. Ed. Organisations. Paris.

⁶ Lorino P., 2001. « Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'une Entreprise Énergétique ». *In Actes du congrès de l'AFC, Metz, France*.

⁷ Cameron K. S. & Whetten D. A., 1983. « Some Conclusions about Organizational Effectiveness ». *In K.S. Cameron & D.A. Whetten (Eds.), Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academics Press. New York.

propres, soit en enrichissant les travaux de ses prédécesseurs, soit en proposant des approches nouvelles.

Dans cette étude nous nous intéresserons à l'approche proposée par Kaplan et Norton pour trois raisons évidentes. D'abord parce qu'elle est récente. Ensuite parce qu'elle est largement adoptée. Et, finalement, parce que l'objet de l'étude, le Groupe SAÏDAL, a implanté une démarche stratégique à la Kaplan et Norton. Cette démarche a débuté en 2002 et a été accompagnée par le Groupe conseil canadien PENTACLE.

L'approche de Robert Kaplan et David Norton rompt avec l'approche purement financière d'inspiration comptable basée sur l'analyse des ratios financiers. Pour Kaplan et Norton, les mesures financières étaient suffisantes dans une économie dominée par les actifs tangibles qu'il suffisait d'extraire des bilans et des comptes de résultats des entreprises⁸. Néanmoins à la fin du 20^{ème} siècle ce sont les actifs incorporels qui sont devenus la principale source d'avantage concurrentiel. En effet, les actifs tangibles des entreprises ne représentent que 20% de la valeur boursière de ces mêmes entreprises⁹. Cet état des lieux nécessite le passage vers des stratégies basées sur la connaissance qui permettent le déploiement des actifs intangibles des entreprises à l'instar de la relation clients, la qualité des processus internes ou le savoir-faire des ressources humaines.

Afin de prendre en charge les actifs intangibles dans l'analyse de la performance des entreprises, Kaplan et Norton proposèrent le tableau de bord prospectif ou *Balanced Scorecard* (BSC). Le BSC montre la manière dont les actifs intangibles peuvent être combinés aux actifs tangibles pour accroître les résultats financiers¹⁰. Globalement le BSC est un système de planification et de gestion stratégique pouvant être utilisé pour correspondre l'activité de l'entreprise à sa vision stratégique, améliorer la communication interne et externe, et

⁸ Kaplan R.S & Norton D.P, 2001. « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I ». In *Accounting Horizons*. vol. 15, n°1.

⁹ Weber A.M., 2000. « New Math for a New Economy ». In *Fast Company*, January – February.

¹⁰ Kaplan R.S & Norton D.P, 2001. « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I ». In *Accounting Horizons*. vol. 15, n°1.

surveiller la performance organisationnelle par rapport aux objectifs stratégiques.

Concrètement le tableau de bord prospectif fournit aux entreprises un cadre permettant d'organiser les objectifs stratégiques selon quatre axes¹¹:

- a. Axe Financier – Stratégie de croissance, profitabilité, et risques encourus du point de vue des actionnaires ;
- b. Axe Clients – Stratégie de création de la valeur et de différenciation du point de vue des clients ;
- c. Axe processus internes – les priorités stratégiques des processus à mettre en œuvre afin de satisfaire les clients et les actionnaires ;
- d. Axe apprentissage et croissance – les priorités qui permettent de créer un climat adéquat aux changements organisationnels, à l'innovation et à la croissance.

Il ressort de ce qui a été dit que le BSC est un outil dynamique qui peut définir les relations de cause à effet des visions et des stratégies mises en place. La mise en place de chaque stratégie suppose la formalisation des objectifs, des indicateurs de mesure, des cibles et des initiatives. Autrement dit, un « bon » tableau de bord prospectif devrait refléter la stratégie de l'entreprise.

Dans l'élaboration de son tableau de bord prospectif, SAÏDAL s'est fixé comme objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicaments génériques tout en contribuant à la concrétisation de la politique du médicament mise en œuvre par les Pouvoirs publics. A partir de cela, un certain nombre d'objectifs spécifiques et d'indicateurs de mesure ont été mis en place et concrétisés sous forme de différents tableaux de suivi.

La présente étude ne se donne pas pour objectif de faire une analyse critique du BSC de SAÏDAL, ni encore moins d'en proposer un autre plus complet. L'idée est d'évaluer l'évolution de la performance du Groupe SAÏDAL en s'appropriant l'approche utilisée par Kaplan et Norton. Cet exercice suppose, à partir des données disponibles, de calculer des indicateurs de performance propres à

¹¹ Kaplan R.S & Norton D.P, 2001. « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I ». *In Accounting Horizons*. vol. 15, n°1.

chaque catégorie ou axe du BSC et d'en comparer les résultats. Cela s'explique par la particularité de la présente investigation qui cherche à comparer la performance actuelle de SAÏDAL avec ce qu'elle était au début de la restructuration.

2- ANALYSE COMPARATIVE DE L'EVOLUTION DE LA PERFORMANCE DE SAÏDAL

En se basant sur l'approche BSC, il a été procédé à une analyse comparative entre la performance actuelle et celle enregistrée à l'aune de la restructuration de SAÏDAL.

La restructuration de SAÏDAL a officiellement débuté en 1997. Sauf que les éléments essentiels de cette restructuration ont été mis en place d'une manière progressive, qui n'a aboutie qu'en 2001-2002. Pour illustrer rappelons que l'entreprise SAÏDAL fut transformée en Groupe en 1998. Le Centre de recherche et développement (CRD), qui constitue un centre d'appui technologique pour l'élaboration de la politique de développement industriel des médicaments génériques, a été créé en 1999. L'ouverture du capital par offre publique de vente (OPV) fut réalisée en février 1999 et portait sur 20% du capital social du Groupe SAÏDAL, soit 500 millions de dinars algériens, répartis en 2 millions d'actions. Alors que l'introduction officielle du titre SAÏDAL à la cote ne date que de septembre 1999 après avoir réuni les conditions d'admission prévues par le règlement général de la bourse. Les contrats de joint-venture ont été signés en 1997 avec des laboratoires pharmaceutiques internationaux (AVENTIS, PFIZER, GPE...), mais la mise en route réelle des ces projets partenariaux n'a débuté qu'en 2001. En atteste le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Evolution de la production de médicament de SAÏDAL en partenariat sur la période 1997-2005

Année	97	98	99	00	01	02	03	04	05
Production en									
Partenariat, millions d'unités	-	-	-	-	4,8	3,2	5,1	2,9	6

Source : *Elaboré par l'auteur à partir des rapports de gestion du Groupe SAÏDAL (1999-2008).*

Les données du tableau 1 montrent clairement que la production en partenariat avec les Groupes pharmaceutiques étrangers n'a réellement débuté qu'en 2001, où celle-ci a connu une évolution en dents de scie, mais avec tendance positive.

Ajoutons à cela l'implantation en 2002 par SAÏDAL d'une démarche stratégique à la Kaplan et Norton en introduisant le tableau de bord prospectif comme outil de pilotage stratégique.

Tous ces éléments nous conduisent à choisir l'année 2001 comme année de référence par rapport à laquelle va être mesurée la variation de la performance du Groupe SAÏDAL.

L'analyse comparative a été réalisée pour une période de 7 années, soit de 2008 sur 2001. Cette durée a été choisie en fonction de 3 critères essentiels. Puisque la mesure de la performance est réalisée à l'aide d'un outil de pilotage stratégique, à savoir le *BSC*, il est méthodologiquement important de choisir une durée de long terme. Sans entrer dans les détails de la définition du long terme introduite par Hicks en 1957¹², il est d'usage de considérer que les ajustements de long terme se réalisent au bout de 7 ans. Sur le marché financier, par exemple, la distinction entre obligations et bons se fait, entre autres, sur la base d'échéances supérieures ou inférieures à 7 années¹³. Les autres critères sont la disponibilité et la fiabilité des données.

En se référant à l'approche *BSC* plusieurs indicateurs ont été élaborés et répartis selon les quatre axes proposés par Kaplan et Norton, à savoir l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe apprentissage et croissance. Ces indicateurs sont présentés dans les tableaux 2, 3, 4 et 5.

Examinons ces indicateurs et les changements survenus en 2008 comparativement à 2001, et ce, par axe.

L'analyse de l'axe financier repose sur l'étude de 7 indicateurs distincts en l'occurrence : le chiffre d'affaire, le taux de valeur ajoutée, le taux de frais de personnel, la marge opérationnelle, la rentabilité financière, la rentabilité économique et le Ratio de couverture des dettes par les fonds propres.

¹² Laviaille C., 2003. *Macroéconomie approfondie*. Ed. Breal. Paris.

¹³ Arnould D., 1995. *Les marchés de capitaux en France*. Ed. Armand Colin, Paris.

Tableau 2 : Évolution des indicateurs de l'axe financier de 2008 sur 2001

Indicateur	2001	2008
Chiffre d'affaire, Milliards de DA	5,26	11,42
Taux de valeur ajoutée, %	50,56	56,94
Taux de frais de personnel, %	24,99	26,81
Marge opérationnelle, %	14,35	18,47
Rentabilité économique, %	0,35	7,11
Rentabilité financière, %	6,57	18,31
Ratio de couverture des dettes par les fonds propres, %	79,6	139%

Source : Elaboré par l'auteur à partir des rapports de gestion du Groupe SAÏDAL (1999-2008)

Les données figurant dans le tableau 2 montrent qu'indéniablement le chiffre d'affaire de SAÏDAL a progressé d'une manière significative en passant de 5,26 Milliards de Dinars en 2001 à 11,42 Milliards de DA en 2008, soit une évolution de 116,93%. Cela équivaut à une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaire de 16,7%, un chiffre fort appréciable. Les chiffres du tableau 2 montrent aussi que la valeur ajoutée constitue la part majoritaire du chiffre d'affaire et a connu une augmentation intéressante. En effet le taux de valeur ajoutée est passé de 50,56% en 2001 à 56,94% en 2008. Ce qui signifie que la valeur ajoutée de SAÏDAL augmente plus vite que la valeur des intrants.

Nonobstant cette évolution favorable du chiffre d'affaire, SAÏDAL accuse une augmentation des charges, particulièrement des frais de personnel. Le taux de frais de personnel est passé de 24,99% en 2001 à 26,81% en 2008. Ce différentiel représente la somme de 0,21 Milliards de dinars par rapport au chiffre d'affaire de 2008. Cependant cela n'a pas empêché le Groupe SAÏDAL d'accroître sa marge opérationnelle qui est passée de 14,35% en 2001 à 18,47% en 2008.

Cet accroissement de la marge opérationnelle est accompagné par une augmentation significative de la rentabilité économique de SAÏDAL. Quasiment nulle en 2001 (0,35%), elle atteint en 2008 le seuil de 7,11%. Cela montre qu'au fil des dernières années SAÏDAL maîtrise de mieux en mieux les financements disponibles. La

rentabilité financière n'est pas en reste puisqu'elle passe de 6,57% en 2001 à 18,31% en 2008. Ce résultat est dû au fait que les fonds propres sont restés plus ou moins stables, passant de 5,77 Milliards de dinars en 2001 à 7,26 Milliards de Dinars en 2008, alors que le résultat net s'est grandement accentué en allant de 0,38 Milliards de dinars en 2001 à 1,33 Milliards de Dinars en 2008.

Le ratio de couverture des dettes par les fonds propres a, quant à lui, augmenté significativement. Il est passé de 79,6% en 2001 à 139% en 2008. Ce qui signifie que les dettes du Groupe ont progressé plus rapidement que ses fonds propres. Les dettes sont passées de 4,6 Milliards de dinars en 2001 à 10,01 Milliards de Dinars en 2008.

L'analyse de l'axe financier permet de conclure que depuis 2001, le Groupe SAÏDAL a fait des progrès remarquables dans l'amélioration de ses agrégats financiers. Paradoxalement sa dette a augmenté.

L'étude de l'axe client s'est basée sur l'analyse de 5 indicateurs différents qui sont le nombre de produits enregistrés, le prix unitaire moyen, la part de la production vendue dans le chiffre d'affaire, la part de marché en volume, et la part de marché en valeur.

Tableau 3 : Évolution des indicateurs de l'axe client de 2008 sur 2001

Indicateur	2001	2008
Nombre de produits enregistrés	135*	314
Prix unitaire moyen, DA	45,54	88,90
Part de la production vendue dans le chiffre d'affaire, %		
• ANTIBIOTICAL	87,59**	98,05
• BIOTIC	96,53**	95,98
• PHARMAL	93,56**	95,86
Part de marché en volume, %	42	26
Part de marché en valeur, %	9,88	6

Source : Elaboré par l'auteur à partir des :

- rapports de gestion du Groupe SAÏDAL
- bulletins mensuels du Forum des Chefs d'Entreprises
- Zaouani (2007)

(*) Estimé par l'auteur à partir des rapports de gestion.

(**) Données année 2002

Les chiffres montrent que le Groupe SAÏDAL élargit continuellement sa gamme de produits pharmaceutiques. Le nombre de produits enregistrés est passé de 135 en 2001 à 314 en fin 2008, soit 25 nouveaux produits par an en moyenne. Cette stratégie permet à SAÏDAL de cibler de nouveaux clients. Elle s'appuie aussi sur une politique tarifaire bon marché : en témoigne les prix moyens des produits SAÏDAL qui restent dans la fourchette basse. En effet le prix unitaire moyen des produits SAÏDAL était de 51,90 DA en 2001 et est passé à 88,90 DA en 2008. Malgré cette évolution des prix, cela reste loin de la moyenne nationale qui est estimée à 180 DA en 2010.

Les chiffres du tableau 3 montrent aussi que SAÏDAL s'affère à proposer aux clients sa production propre en limitant les reventes de produits en l'état. En 2001 la production de la filiale ANTIBIOTICAL, spécialiste des produits antibiotiques, représente 87,59% de son chiffre d'affaire alors qu'en 2008 il s'élève à 98,05%. Pour les autres filiales, la part de production dans le chiffre d'affaire était déjà élevée en 2001 et s'est maintenue en 2008.

Malheureusement pour SAÏDAL, sa stratégie client semble limitée en termes d'efficacité. En faveur de ce constat plaide l'importante détérioration de ses parts de marché, aussi bien en volume qu'en valeur. Si la part de SAÏDAL en volume représentait 42% du marché national en 2001, elle reculait pour ne représenter que 26% en 2008, soit une baisse importante de 16%. En valeur c'est le même scénario puisque les parts de marché en valeur sont passées de 9,88% en 2001 à 6% en 2008.

L'analyse de l'axe processus interne s'est basée sur l'étude des 5 critères suivants : le nombre de nouveaux produits, le ratio consommation intermédiaire/ Production, la productivité du capital productif, la Productivité horaire du travail par tête, et le ratio de rotation des stocks (DSI).

Tableau 4 : Évolution des indicateurs de l'axe processus internes de 2008 sur 2001

Indicateur	2001	2008
Nombre de nouveaux produits	8	43
Ratio consommation intermédiaire/ Production,%	43,76	38,24
Productivité du capital productif net,%		

Productivité horaire du travail par tête, DA/Travailleur Heure	69,78	161,06
ratio de rotation des stocks (DSI), jours	324,14	604,08
	191,11	198,21

Source : Elaboré par l'auteur à partir des rapports de gestion du Groupe SAÏDAL (1999-2008)

Il ressort des chiffres du tableau 4 que SAÏDAL a fait de l'innovation une priorité dans la mesure où le nombre de nouveaux produits, enregistrés et mis sur le marché, a connu une évolution remarquable passant de 10 produits en 2001 à 43 nouveaux produits en 2008. Cette orientation stratégique s'est accompagnée par une maîtrise de plus en plus accrue des processus internes. En témoigne la baisse du Ratio consommation intermédiaire / Production qui est un indicateur pertinent de l'efficacité technique. Celui-ci était de 43,76% en 2001 mais il est passé à 38,24% en 2008.

L'amélioration des productivités du capital et du travail sont d'autres arguments importants en faveur d'une meilleure maîtrise des processus internes de la part de SAÏDAL. En effet la productivité du capital productif net s'est nettement améliorée en passant de 69,78% en 2001 à 161,06% en 2008, soit une évolution relative de 130,81%, ce qui est fort appréciable. La productivité horaire du travail par tête s'est excellemment améliorée en passant de 324,14 DA/Travailleur Heure en 2001 à 604,08 DA/ Travailleur Heure en 2008, ce qui équivaut à une progression relative de 86,36%.

L'amélioration des processus internes est atténuée par l'évolution négative du ratio de rotation des stocks. Ce dernier est passé de 191,11 jours en 2001 à 198,21 jours en 2008, soit une augmentation de 7,1 jours. Cela équivaut à une mobilisation supplémentaire de 0,42 Milliard de dinars en termes de chiffre d'affaire 2008, ce qui n'est pas négligeable. La situation peut encore empirer vu la croissance importante du chiffre d'affaire de SAÏDAL.

Huit indicateurs distincts ont été retenus dans l'analyse de l'axe apprentissage et croissance. Il s'agit de l'effectif par catégorie de travailleurs, la part de l'effectif du centre de recherche et développement dans l'effectif global, la rémunération brute mensuelle moyenne par salarié, la part de l'effectif formé en un an dans l'effectif

total, la part des dépenses de formation dans le chiffre d'affaire, le budget de la formation du personnel sur la masse salariale, la dépense moyenne de formation par salarié formé, et le nombre d'accidents de travail pondéré par le taux de gravité.

Tableau 5 : Évolution des indicateurs de l'axe apprentissage et croissance de 2008 sur 2001

Indicateur	2001	2008
Effectif par catégorie de travailleurs :		
• Cadres	1103	1883
• Agents de maîtrise	1371	2004
• Agents d'exécution	938	583
Part de l'effectif du CRD dans l'effectif global, %	4,86*	6
Rémunération brute mensuelle moyenne par salarié, DA	32.135	57.081
Part de l'effectif formé en un an dans l'effectif total, %	40,41	39,71
Part des dépenses de formation dans le chiffre d'affaire, %	0,59	0,39
Budget de formation/Masse salariale, %	2,36	1,47
Dépense moyenne de formation par salarié formé, DA	22.480	25.352
Nombre d'accidents de travail pondéré par le taux de gravité	20,8	12

Source : *Elaboré par l'auteur à partir des rapports de gestion du Groupe SAÏDAL (1999-2008)*

(*) *Données année 2003*

En analysant les chiffres du tableau 5, il apparaît que SAÏDAL a augmenté significativement son personnel qui est passé de 2750 salariés à 4470 salariés, toutes catégories confondues. Il est aisé de remarquer que ce Groupe a choisi comme stratégie l'élévation de la qualification de ses salariés, puisque le nombre de cadres et d'agents de maîtrise a nettement évolué au détriment du nombre d'agents d'exécution. Le nombre de cadres est passé de 1103 à 1883 personnes, soit une progression de 71%. Les agents de maîtrise sont passés de 1371 à 2004 personnes ce qui équivaut à une augmentation de 46%. Enfin les agents d'exécution ont vu leur nombre fondre de 938 à 583 personnes, soit une baisse de 43%. Cela s'est répercuté naturellement sur la rémunération brute mensuelle moyenne par salarié qui a

augmenté de 78% passant de 32.135 DA en 2001 à 57.081 DA en 2008.

Remarquons aussi l'investissement de SAÏDAL dans l'innovation à travers l'augmentation constante de l'effectif du Centre de recherche et développement (CRD). Il est passé de 180 salariés en 2003, soit 4,86% de l'effectif total, à 268 salariés en 2008, soit 6% de l'effectif total.

En empruntant la terminologie de Herzberg¹⁴, les efforts de SAÏDAL sont palpables dans la prise en charge des facteurs d'hygiène. Hormis l'augmentation des salaires, le Groupe a investi dans la construction de nouvelles unités de production et dans l'amélioration des normes de sécurité. En effet, le nombre d'accidents de travail pondéré par le taux de gravité a nettement reculé. Il est passé de 20,8 en 2001 à 12 en 2008, soit une baisse de 42,31%.

Parallèlement, SAÏDAL maintient le cap sur la formation de ses employés. La part de l'effectif formé en un an dans l'effectif total est restée quasiment stable malgré l'évolution du personnel et de son niveau de formation. Cette part qui représentait 40,41% en 2001 était de 39,71% en 2008, soit une régression de 0,7% à peine. Néanmoins il est utile de signaler que l'effort d'investissement de SAÏDAL dans le développement des compétences de ses employés est en nette régression. Si la dépense moyenne de formation par salarié formé a progressé légèrement de 22.480 DA en 2001 à 25.352 DA en 2008, soit une évolution de 13%, le budget de formation du personnel sur la masse salariale a nettement régressé. Ce dernier est passé de 2,36% en 2001 à 1,47% en 2008, soit un déficit d'investissement en formation de 27,25 Millions de DA par rapport à 2008, dans l'hypothèse du maintien du pourcentage de 2001.

3 - DISCUSSION DES RESULTATS : LES DEUX PARADOXES DE SAÏDAL

En récapitulant les résultats obtenus précédemment, il ressort que SAÏDAL a nettement amélioré sa situation financière, preuve tangible qu'à ce Groupe la restructuration a été, au moins, bénéfique sur le

¹⁴ Senyuçel Z., 2009. *Managing the Human Resources in the 21th Century*. Ed. Ventus Publishing ApS.

registre financier. Cela s'est traduit par l'augmentation significative du chiffre d'affaire, passant de 5,26 Milliards de Dinars en 2001 à 11,4 Milliards de DA en 2008, alors que la marge opérationnelle est remontée à 18,47% en 2008. A titre indicatif, la marge opérationnelle de SAÏDAL est dans la bonne moyenne pour le secteur de l'industrie pharmaceutique. Selon les chiffres fournis par le Journal des finances, la marge opérationnelle de Hikma Pharmaceuticals PLC, Groupe pharmaceutique jordanien classé 5ème en termes de chiffre d'affaire dans la zone MENA, est de 13,89% en 2008 et 16,85% en 2009. Pour Sanofi Aventis elle était de 15,25% en 2008 et 20,70% en 2009.

Seul bémol, l'augmentation de la dette de SAÏDAL où le ratio de couverture des dettes par les fonds propres est passé de 79,6% en 2001 à 139% en 2008.

Cette embellie financière s'est accompagnée d'un redressement de la production de SAÏDAL qui s'est traduite par une part plus importante de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaire. Autrement dit, SAÏDAL croit ses revenus en améliorant ses processus internes. Cela est le résultat de l'augmentation de la productivité du travail et de celle du capital, ainsi que des investissements consentis en matière de recherche et développement à travers l'édification du CRD, dont l'effectif est passé de 180 salariés en 2003 à 268 salariés en 2008. Un autre facteur y contribue aussi, c'est celui de l'élargissement continu de la gamme de produits pharmaceutiques, passant de 135 en 2001 à 314 produits à la fin 2008.

Sauf que l'amélioration de la situation financière s'est accompagnée d'une baisse significative de la part de marché de SAÏDAL, aussi bien en volume qu'en valeur. Si en 2001 SAÏDAL détenait 42% en volume et 9,88 % en valeur du marché national, en 2008 elle ne représentait que 26% en volume et 6% en valeur. Nous qualifierons cette situation de premier paradoxe de SAÏDAL. En effet, comment expliquer l'évolution opposée des performances financière et client ?

A notre sens, deux explications peuvent être avancées. La première est d'origine interne et suppose deux facteurs – l'augmentation de la productivité globale du Groupe et l'élargissement de la nomenclature des produits proposés. Autrement dit, SAÏDAL a effectivement perdu des parts de marché mais a compensé cela par une maîtrise plus importante des processus internes et apprentissage tout en ciblant une clientèle plus diversifiée. En effet, la productivité du capital productif

et la productivité horaire du travail par tête de 2001 à 2008 se sont accrues de 137,62% et 86,36% respectivement, alors que la nomenclature s'est élargie de 179 nouveaux produits.

La seconde explication a trait aux facteurs externes. Il s'agit de l'accroissement accéléré de la demande nationale en matière de médicaments. En d'autres termes, SAÏDAL a profité d'une conjoncture favorable, liée à l'extension du marché national du médicament, ce qui lui a permis d'accroître sa performance financière. Concrètement, le marché du médicament en Algérie est passé de 53 Milliards de DA en 2001 à plus de 190 Milliards de DA en 2008. Cela veut dire qu'il a presque triplé en 7 ans en valeur. En moyenne, il a crû d'un taux annuel de 36,75% par rapport à 2001. De son côté SAÏDAL, de 2001 à 2008, a augmenté son chiffre d'affaire de 6,15 Milliards de DA, passant de 5,26 Milliards à 11,42 Milliards de DA, soit un taux de croissance annuel moyen de 16,7% par rapport à 2001.

Ces deux facteurs ont, chacun, pesé sur l'amélioration des performances financières de SAÏDAL. Sauf qu'il nous paraît évident que ce sont les facteurs externes qui ont eu l'impact le plus fort sur les performances financières du Groupe. Autrement dit, l'augmentation de la productivité a eu un impact limité sur la performance financière de SAÏDAL.

Pour estimer l'impact des facteurs internes, il suffit de calculer les gains en valeur ajoutée dus à l'augmentation de la productivité globale du Groupe en 2008 par rapport à 2001. Comme le taux de valeur ajoutée s'est accru de 6,38% entre 2001 à 2008, le gain en valeur ajoutée, dû à l'augmentation de la productivité, est égal au différentiel précédent multiplié par le chiffre d'affaire de 2008, soit 0,71 Milliard de dinars.

L'impact des facteurs externes s'estime en fonction du différentiel du chiffre d'affaire entre 2001 et 2008. Pour exclure l'impact des facteurs internes, il suffit de s'appuyer sur le taux de valeur ajoutée de 2001. Comme le chiffre d'affaire du Groupe a progressé de 6,15 Milliards de DA entre 2001 et 2008, le gain en valeur ajoutée, dû à l'accroissement du marché national du médicament, s'élève à 3,11 Milliards de DA.

Il est, dès lors, aisé de conclure qu'entre 2001 et 2008 SAÏDAL a plus profité de l'accroissement du marché du médicament (3,11 Md DA) que de l'accroissement de la productivité globale (0,71 Md DA). Il est possible aussi de calculer la valeur ajoutée potentielle qu'aurait

pu engendrer le Groupe s'il avait conservé sa part de marché de 2001. En se basant sur le taux de valeur ajoutée de 2001, la valeur ajoutée potentielle en 2008 serait de 9,5 Milliards de DA. On en déduit que SAÏDAL a potentiellement perdu 2,24 Milliards de DA de valeur ajoutée rien qu'en 2008. Tout cela signifie que SAÏDAL aurait davantage gagné s'il avait conservé sa part de marché au lieu d'augmenter sa productivité et que l'augmentation de la productivité n'a eu qu'un impact limité sur l'augmentation de la valeur ajoutée du Groupe SAÏDAL.

Partant de ce paradoxe, peut-on considérer que SAÏDAL a crû sa performance globale ?

Les travaux en matière de mesure des résultats organisationnels montrent que la satisfaction des clients est l'indicateur le plus important pour une organisation¹⁵.

Comme la performance client chez SAÏDAL est en baisse, contrairement à la performance financière, il est possible, *à priori*, de conclure que la performance globale de ce Groupe est en replie.

Pour vérifier cette dernière conclusion, le ratio q de *Tobin*¹⁶ a été calculé. L'idée est d'apprécier l'attitude des investisseurs sur le marché financier à l'égard des performances managériales de SAÏDAL. Le q de *Tobin* est un indicateur pertinent des performances managériales¹⁷.

Le ratio q de *Tobin* mesure l'ensemble des rentes anticipées sur un horizon infini. Concrètement il se calcule comme la somme des valeurs de marché des titres détenus par les investisseurs financiers au montant des capitaux que ces derniers ont investis. L'approximation de q de *Tobin* dans nos calculs s'est faite sur la base des travaux de Chung et Pruitt¹⁸. Ces chercheurs montrent qu'au moins 96,6% de la

¹⁵ Bregman P. & Jacobson H., 2000. « Yes, you can measure the business results of training ». In *Training*, vol. 37, n° 8.

¹⁶ Tobin J., 1969. « A General Equilibrium Approach to Monetary Theory », *Journal of Money Credit and Banking*, vol. 1, n° 1.

¹⁷ Lang L.H.P., Stulz R.M., & Walking R.A., 1989. « Managerial Performance, Tobin's q , and the Gains from Successful Tender Offers ». In *Journal of Financial Economics*, September

¹⁸ Chung K. & Pruitt S., 1994. « A simple approximation of Tobin's Q », In *Financial Management*, vol.23, n° 3.

variation du q de *Tobin* est correctement expliquée par le q approximatif.

Il est important de préciser que nos calculs du q de *Tobin* se sont faits pour la partie capitalisée en bourse du Groupe SAÏDAL. En 1999 SAÏDAL a mis en vente 20% de son capital à la Bourse d'Alger. De ce fait, notre approximation s'est faite en prenant en considération 20% des dettes et des actifs de SAÏDAL.

Théoriquement un q de *Tobin* supérieur à 1 est accueilli positivement par le marché puisque ce dernier anticipe une rentabilité future supérieure au coût moyen pondéré du capital. Autrement dit, un q supérieur à 1 est un signe de confiance des actionnaires dans le futur de l'entreprise. Inversement, un q de *Tobin* inférieur à 1 montre clairement la méfiance du marché envers l'entreprise.

L'évolution de la valeur q approximatif va dans le sens de notre avis formulé sur la performance globale de SAÏDAL. En effet le q approximatif est en chute libre passant de 0,902 en 2001 à 0,744 en 2008. Cela montre que malgré l'augmentation des résultats nets de SAÏDAL, ils sont passés de 0,38 Milliard de DA en 2001 à 1,33 Milliard de DA en 2008, l'anticipation des investisseurs envers l'action SAÏDAL est plutôt négative et en constante dégradation.

Ce résultat est corroboré par l'évolution du *Price Earning Ratio* (*PER*). Le PER indique le rapport entre les bénéfices par action et son cours sur le marché.

En théorie, plus le PER est élevé plus les anticipations du marché sont fortes en faveur d'une robuste progression des bénéfices futurs de l'entreprise. L'évolution du PER reste surprenante au vu de l'accroissement des bénéfices par action (voir tableau 6).

Tableau 6 : Evolution du bénéfice net par action, du cours moyen de l'action SAÏDAL et du PER entre 2001 et 2008

Année	01	03	04	06	07	08
Bénéfice par action, DA	37,98	48,23	45,62	54,75	87,22	132,86
Cours annuel moyen de l'action, DA	510	380	345	440	400	380
PER	13,43	7,88	7,56	8,04	4,59	2,86

Source : Bourse d'Alger – COSOB.

Il apparait du tableau 6 que le bénéfice net par action de SAÏDAL est en constante augmentation passant de 37,98 DA en 2001 à 132,86 DA en 2008, soit une évolution de 250%. Néanmoins le cours de l'action SAÏDAL sur la Place d'Alger s'est effondré rapidement en passant de 510 DA en 2001 à 380 DA en 2003. Par la suite, le cours de l'action s'est amélioré pour atteindre un pic en 2006 à 440 DA avant de chuter à nouveau, puisque l'action SAÏDAL est cotée à 380 DA en fin d'exercice 2008. Soulignons au passage que l'action SAÏDAL a été lancée à 800 DA en 1999.

Le résultat est la dégradation du PER de SAÏDAL qui est passé de 13,43 en 2001 à 2,86 en 2008. Fondamentalement cela montre la faible confiance qu'ont les investisseurs par rapport à la prospérité future de SAÏDAL. En d'autres termes, le comportement des investisseurs est tel qu'ils anticipent constamment la baisse des bénéfices futurs. Cela, à notre sens, constitue le second paradoxe de SAÏDAL. Le fond de ce paradoxe est que pendant que les investisseurs anticipent la chute des bénéfices futurs, la tendance est, au contraire, vers l'augmentation continue des bénéfices. De plus, cette tendance haussière est pluriannuelle.

Comment expliquer ce paradoxe ? À notre avis, un des éléments de réponse est l'augmentation significative du ratio de couverture des dettes par les fonds propres qui est passé de 79,6% en 2001 à 139% en 2008. Cela pose un problème fondamental qui est celui de l'optimalité de la structure financière de SAÏDAL qui maximiserait sa valeur. Cette structure paraît non optimale vu l'accroissement vertigineux de la dette de SAÏDAL ainsi que son utilisation.

Les dettes de ce Groupe sont passées de 4,6 Milliards de dinars en 2001 à 10,01 Milliards de dinars en 2008, soit une augmentation de 117,61%. De son côté, l'analyse des bilans de SAÏDAL montre que les dettes ont particulièrement financé les stocks des produits finis et les créances sur les clients. Le poste équipement de production a légèrement évolué passant de 3,49 Milliards de DA en 2001 à 4,04 Milliards en 2008. Les créances sur clients ont pratiquement doublé passant de 2,37 Milliards de DA en 2001 à 4,79 Milliards de DA en 2008 alors que le stock des produits finis a triplé en passant de 1,07 Milliard de DA en 2001 à 3,35 Milliards de DA en 2008. Cela est confirmé par le ratio de rotation des stocks des produits finis qui est en net augmentation passant de 68,69 jours en 2002 à 111,95 jours en 2008. Pire, le ratio de rotation des stocks est très élevé par rapport aux

standards internationaux. S'il s'établit à 198,21 jours en 2008 pour SAÏDAL, dans les entreprises pharmaceutiques ayant des chiffres d'affaires supérieurs à 25 Millions de dollars, ce qui est le cas de SAÏDAL, le ratio moyen de rotation des stocks est de 111 jours seulement¹⁹.

Les chiffres de la dette mettent en évidence le problème structurel de SAÏDAL. Clairement, SAÏDAL est confronté à des difficultés pour écouler ses produits nonobstant l'élargissement de la nomenclature, qui a augmenté de 179 nouveaux produits, et la stratégie tarifaire adoptée par ce Groupe. En effet SAÏDAL s'oriente vers le générique bon marché avec une moyenne de prix des médicaments dans la fourchette basse, estimée à 88,90 DA, loin derrière la moyenne nationale estimée à 180 DA, comme indiqué précédemment.

Associé à la perte de part de marché, cela implique que SAÏDAL a du mal à faire face à la concurrence. En se référant à Porter²⁰, les avantages en matière de compétitivité industrielle ont pour origine la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. De son côté la concurrence intra-sectorielle est gouvernée par les forces du pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, des produits de substitution et de la menace de nouveaux entrants²¹. Donc, en considérant le nombre relativement important de laboratoires pharmaceutiques installés en Algérie, la menace de nouveaux entrants avec des produits de substitution est relativement élevée au regard du recentrage de SAÏDAL sur les produits génériques bon marché. Le Groupe ne peut s'en sortir qu'en se différenciant de la concurrence en dominant par les coûts le marché du générique bon marché. Cela passe inexorablement par une forte innovation qui est cruciale sur un marché aussi dynamique et technologique que celui des médicaments. En effet, c'est l'innovation qui permet de mettre à la disposition des clients des produits adaptés à leurs besoins.

Cependant, le Groupe perd des parts de marché face à la concurrence, ce qui signifie qu'il n'arrive pas à s'adapter à la demande algérienne de médicament et s'incline devant la concurrence

¹⁹ RMA (Robert Morris Associates), 1994. Annual Statement Studies. [En ligne]

²⁰ Porter M.E., 1998. *Competitive advantage. Creating, Sustaining superior performance*. Ed. Free Press. New York.

²¹ Porter M.E., 1979. « How competitive forces shape strategy », *In Harvard Business Review*, March-April.

implacable des produits propriétaires, dont l'image de marque est établie, sans pouvoir y riposter convenablement. Cela démontre que l'innovation n'est pas assez forte chez SAÏDAL

Sauf qu'on pourrait arguer que SAÏDAL investit déjà dans l'innovation, en témoigne les indicateurs de l'axe apprentissage et croissance dans le tableau 5. En sus de l'accroissement de la dépense moyenne de formation par salarié formé et l'augmentation du nombre de cadres et d'agents de maîtrise au détriment du nombre d'agents d'exécution, SAÏDAL a nettement augmenté le nombre des salariés de son Centre de recherche et développement (CRD). L'effectif du CRD est passé de 180 salariés en 2003 à 268 salariés en 2008, soit il est passé de 4,86% en 2001 à 6% en 2008 du nombre total des salariés. En moyenne, cela correspond à un accroissement des effectifs du CRD de 9,77% annuellement ou 18 salariés par an.

Si ces chiffres paraissent encourageants, ils sont loin des standards internationaux. En France, par exemple, la proportion des personnes activant dans la recherche et développement dans les entreprises pharmaceutiques est très élevée. Elle représente en moyenne 15% de l'effectif global (LEEM, 2011). Cela veut dire que SAÏDAL devrait faire évoluer son effectif de recherche et développement au sein du CRD pour le passer à 742 salariés au lieu des 268 en 2008. Cependant, vu le rythme d'accroissement annuel de l'effectif du CRD, soit 18 salariés par an, cela prendrait à SAÏDAL, à nombre de salariés total constant hors recherche et développement, au moins 27 ans !

Ce dernier raisonnement nous conduit à conclure que l'endettement, comme levier financier, a été mal utilisé par SAÏDAL. Il aurait été plus profitable au Groupe d'utiliser ces ressources pour financer l'innovation via l'accroissement de l'effectif du CRD. Cela aurait permis à SAÏDAL de faire face à la concurrence et, ainsi, de conserver ses parts de marché, voire les augmenter. La performance globale de SAÏDAL, dans ce cas, aurait été toute autre.

CONCLUSION

La présente étude illustre tout l'intérêt des approches globales en matière de mesure de la performance. Si à première vue, les chiffres donnent l'impression que la performance de SAÏDAL est en net

augmentation, l'analyse plus globale, basée sur l'approche BSC, démontre un résultat inverse.

Ce Groupe fait face à deux paradoxes. Le premier est l'évolution opposée des performances de l'axe financier et l'axe client. D'un côté SAÏDAL a réussi à améliorer ses principaux ratios financiers et à augmenter sa productivité globale, de l'autre, il a perdu des parts importantes de marché aussi bien en valeur qu'en volume.

Le deuxième paradoxe témoigne de la méfiance des investisseurs vis-à-vis de l'action SAÏDAL. Leur comportement est tel qu'ils anticipent constamment la baisse des bénéfices futurs du Groupe, alors que la tendance pluriannuelle est vers l'augmentation continue de ces mêmes bénéfices. Apparemment cela est dû à la non-optimalité de la structure financière de SAÏDAL. Au lieu de financer l'innovation via l'accroissement de l'effectif du Centre de recherche et développement du Groupe, la dette a servi à alimenter les stocks des produits finis et les créances sur les clients.

Au final, il apparaît que la restructuration de SAÏDAL n'a pas donné les résultats escomptés en matière de performance. En effet, la performance globale de ce Groupe est en déclin. Principalement en cause la piètre performance sur l'axe client, ce qui a eu pour effet la perte de parts importantes du marché algérien du médicament au profit de concurrents plus innovants. Ce résultat va dans le sens des travaux en matière de mesure des résultats organisationnels qui présentent l'aspect client comme l'indicateur supérieur de la performance organisationnelle.

Références bibliographiques

Arnould D., 1995. *Les marchés de capitaux en France*. Ed. Armand Colin, Paris.

Bourguignon A., 1995. « Peut-on définir la performance ? », *In La Revue Française de Comptabilité*, n° 269.

Bregman P. & Jacobson H., 2000. « Yes, you can measure the business results of training ». *In Training*, vol. 37, n° 8.

Bulletins mensuels du Forum des Chefs d'Entreprises, 2004-2009. Alger.

- Cameron K. S. & Whetten D. A.**, 1983. « Some Conclusions about Organizational Effectiveness ». In *K.S. Cameron & D.A. Whetten (Eds.), Organizational effectiveness: A comparison of multiple models. Academics Press. New York.*
- Chung K. & Pruitt S.**, 1994. « A simple approximation of Tobin's Q », In *Financial Management, vol.23, n° 3.*
- COSOB.** Statistique de la Bourse d'Alger. [En ligne]
- Hamana K.**, 2007. « The Measurement of Organizational Performance : Case Study of Economic Public Companies (EPC) ». In *International Business Management, vol. 4, n°1.*
- Journal des finances (JDF).** Site d'informations financières sur les entreprises cotées en bourse. [En ligne]
- Khemakhem A.**, 1976. *La Dynamique du Contrôle de Gestion.* Ed. Dunod, Paris.
- Kaplan R.S & Norton D.P.**, 2001. « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I ». In *Accounting Horizons. vol. 15, n°1.*
- Lang L.H.P., Stulz R.M., & Walking R.A.**, 1989. « Managerial Performance, Tobin's q, and the Gains from Successful Tender Offers ». In *Journal of Financial Economics, September.*
- Lavialle C.**, 2003. *Macroéconomie approfondie.* Ed. Breal. Paris.
- LEEM**, 2011. Les entreprises du médicament en France : Eléments chiffrés. [En ligne]
- Lorino P.**, 1998. *Méthodes et Pratiques de la Performance : Le Guide du Pilotage.* Ed. Organisations. Paris.
- Lorino P.**, 2001. « Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'une Entreprise Energétique ». In *Actes du congrès de l'AFC, Metz, France.*
- Porter M.E.**, 1979. « How competitive forces shape strategy », In *Harvard Business Review*, March-April.
- Porter M.E.**, 1998. *Competitive advantage. Creating, Sustaining superior performance.* Ed. Free Press. New York.
- Senyucel Z.**, 2009. *Managing the Human Ressource in the 21th Century.* Ed. Ventus Publishing ApS.
- Quinn R.E. & Rohrbaugh J.**, 1981. « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness ». In *Public Productivity Review, June.*
- Rapports de gestion SAÏDAL**, 1999-2008. Alger

RMA (Robert Morris Associates), 1994. Annual Statement Studies.
[En ligne]

Tobin J., 1969. « A General Equilibrium Approach to Monetary Theory », *Journal of Money Credit and Banking*, vol. 1, n° 1.

Weber A.M., 2000. « New Math for a New Economy ». *In Fast Company*, January – February.

Zaouani .R, 2007. « L'expérience de SAÏDAL ». Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accèsion à l'OMC. 22 et 23 octobre, Alger

CIBLAGE D'INFLATION ET CONDUITE DE LA POLITIQUE MONETAIRE EN ALGERIE

Tahar **LATRECHE** *

RÉSUMÉ

Le ciblage d'inflation constitue le développement le plus important en matière de politique monétaire durant les vingt-cinq dernières années. La stabilisation de l'inflation à des niveaux bas constitue le premier objectif ultime de la politique monétaire dans le cadre de cette stratégie du ciblage d'inflation. Ceci implique un engagement institutionnel explicite en faveur de cet objectif. L'indépendance de la Banque Centrale constitue un préalable en la matière. A la faveur de l'amendement de la loi relative à la monnaie et au crédit, l'Algérie a explicitement désigné la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire. Cela constitue un pas considérable vers la construction d'une architecture institutionnelle adaptée pour le ciblage d'inflation. Un effort particulier doit, néanmoins, être mené pour accomplir les exigences institutionnelles et techniques indispensables pour rendre le ciblage d'inflation une alternative crédible à la politique monétaire «conventionnelle» en Algérie.

MOTS CLEFS

Politique monétaire, ciblage d'inflation, inflation anticipée, prévision de l'inflation, engagement institutionnel, indépendance de la Banque Centrale, anticipations des agents économiques.

JEL CLASSIFICATION : E31, E52, E58

* Docteur d'Etat. Enseignant à l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC) d'Alger. Ancien Directeur à la Banque d'Algérie (Modélisation, puis des Analyses de Conjoncture et enfin des Relations avec les Organismes Officiels et Multilatéraux).

1. INTRODUCTION

A la faveur du dernier amendement de la loi relative à la monnaie et au crédit¹, le législateur a opéré une redéfinition de la mission de la Banque d'Algérie, très importante pour la conduite de la politique monétaire. Ce changement institutionnel majeur précise, en effet, le mandat assigné à la Banque d'Algérie qui se voit désormais explicitement charger de «veiller à la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire²». Ce changement serait de nature à lui permettre d'asseoir une politique monétaire favorisant la primauté de l'équilibre monétaire³ tel qu'il est représenté par l'expression la plus simple en termes de stabilité des prix.

Cette redéfinition de la mission de la Banque d'Algérie renforce les mécanismes de marché dans le fonctionnement de notre économie du fait que la politique monétaire agit, dans une large mesure, sur les comportements. En effet, cette évolution du cadre de la politique monétaire donne désormais plus d'intérêt aux comportements (des agents économiques) dans le processus de régulation monétaire. Ainsi, l'autorité monétaire⁴ aura à adapter son action en direction de l'ensemble des agents économiques pour indiquer ou influencer la tendance sur laquelle devrait évoluer l'économie. Cette adaptation inclura désormais les anticipations de ces agents en tant que facteur influençant leurs décisions.

La stabilité des prix (compris dans le sens de réalisation d'un taux d'inflation bas et stable) en tant que premier objectif ultime de la politique monétaire marque les développements en la matière⁵ dans le monde durant ces vingt-cinq dernières années. Le ciblage d'infla-

¹ Ordonnance 10-04 du 26 Août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance 03-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

² En effet, l'ancienne formulation de l'article 35 de l'ordonnance 03-11 du 26 Août 2003 stipule que «La banque d'Algérie a pour mission de créer et de maintenir, dans les domaines de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement rapide de l'économie, tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.»

³ Par opposition à la primauté du financement monétaire.

⁴ Conseil de la Monnaie et de Crédit (CMC).

⁵ Depuis la dernière crise financière internationale (2007-2009), la stabilité financière est devenue, à coté de la stabilité monétaire, une mission principale des Banques Centrales. En Algérie, elle constitue depuis l'amendement de 2010 de la loi relative à la monnaie et au crédit une des missions de la Banque d'Algérie.

tion, en tant que cadre approprié pour la réalisation de cette stabilité, constitue l'objet principal de ces développements. Après l'introduction formelle de cette stratégie pour la première fois par la Nouvelle Zélande en 1990 (Bernanke & Mishkin, 1997; Mishkin & Schmidt-Hebbel, 2001; Svensson, 2010), de nombreux pays y ont progressivement eu recours pour la conduite de leurs politiques monétaires respectives. Jusqu'à 2010, vingt-six (26) pays¹ ont déjà adopté formellement cette stratégie de politique monétaire (Roger, 2010). Paradoxalement, les deux plus grandes Banques centrales du monde, à savoir la Réserve Fédérale Américaine (FED) et la Banque Centrale Européenne (BCE), ne l'ont pas fait. En effet, la FED n'a pas une spécification numérique pour l'objectif de stabilité des prix² alors que la BCE donne traditionnellement un statut spécial à un deuxième objectif numérique par rapport à la valeur référence de croissance de M3 fixée pour la Zone Euro (Batini & Laxton, 2006).

Le ciblage d'inflation est un cadre de la politique monétaire qui repose, notamment, sur une architecture institutionnelle³ adaptée. L'adoption du ciblage d'inflation est souvent subordonnée à un changement des lois ou des arrangements administratifs relatifs à la Banque Centrale (Bernanke & Mishkin, 1997). Sa différence par rapport au cadre de la politique monétaire «conventionnelle» se situe sur un double plan : un engagement institutionnel des autorités en faveur de la stabilité des prix en tant que premier objectif de la politique monétaire et une démarche décisionnelle différente qui repose sur une définition d'une cible de l'inflation à atteindre et la prévision de l'inflation en tant qu'objectif intermédiaire (Bernanke & Mishkin, 1997; Svensson, 1997; Batini & Nelson, 2001; Ball & Sheridan, 2003; Batini & Laxton, 2006).

Au vu de ces exigences institutionnelles et techniques, la redéfinition de la mission de l'autorité monétaire en Algérie constitue – t-elle une base de départ pour aller vers une politique de ciblage d'inflation? Que faut-il faire pour asseoir et réussir une telle politique

¹ Nouvelle Zélande, Canada, Royaume-Uni, Suède, Australie, Islande, Norvège, Brésil, Chili, Colombie, République Tchèque, Hongrie, Israël, Corée du sud, Mexique, Pérou, Philippines, Pologne, Afrique du sud, Thaïlande, Guatemala, Indonésie, Roumanie, Turquie, Serbie, Ghana.

² En effet, la FED poursuit une politique monétaire basée sur la règle de Taylor.

³ L'architecture institutionnelle comprend les lois régissant la monnaie et la Banque Centrale.

monétaire? Voici les deux questions auxquelles nous nous proposons d'étayer des réponses dans cet article.

Le reste de l'article est organisé comme suit. Nous traiterons tout d'abord du cadre de la politique monétaire «conventionnelle» pour comprendre le choix d'une politique monétaire basée sur le ciblage d'inflation (point 2). Nous exposerons ensuite le cadre conceptuel et les mécanismes de fonctionnement du ciblage d'inflation, où seront également traités le rôle de la prévision de l'inflation dans l'évaluation de la politique monétaire et le mécanisme de transmission dans le cadre du ciblage d'inflation (point 3). Nous discuterons enfin de son introduction en Algérie en mettant l'accent sur les préalables institutionnels et techniques, les actions à prendre éventuellement pour parachever l'architecture nécessaire pour l'application de cette stratégie (point 4). Nous terminerons l'article par une conclusion.

2. CADRE DE LA POLITIQUE MONETAIRE CONVENTIONNELLE ET LES ARGUMENTS EN FAVEUR DU CIBLAGE D'INFLATION

Le cadre de la politique monétaire dite conventionnelle se distingue par deux principales caractéristiques :

- des objectifs ultimes multiples, pris comme un ensemble, vaguement hiérarchisé, et souvent non quantifiés.
- des objectifs monétaires intermédiaires qui servent de passerelles pour réaliser les objectifs ultimes.

2.1. Problème des objectifs ultimes multiples

Dans le cadre d'un système d'objectifs ultimes multiples, la politique monétaire est de nature activiste. En effet, elle est utilisée pour stimuler la croissance et diminuer le chômage au niveau le plus bas possible tout en s'engageant à garantir la stabilité à long terme des prix.

Ce système d'objectifs ultimes multiples souffre de trois lacunes principales :

- Une multiplicité des objectifs ultimes pose un problème d'incohérence d'ensemble. En effet, certains objectifs sont contradictoires; la réalisation des uns se fait au détriment d'autres. Cette contradiction peut intervenir entre objectifs externes (stabilité de

change) et internes (stabilité des prix) ou entre objectifs internes eux-mêmes (stabilité des prix et réduction du chômage). Dans un tel schéma, une seule politique s'avère incapable d'atteindre l'ensemble des objectifs en même temps. Dès lors, un choix s'impose.

- Une multiplicité des objectifs pose également un problème de hiérarchisation. En effet, quel est l'ordre de priorité des objectifs assignés à la politique monétaire? Il est évident que le choix de tel ou tel ordre de priorité conditionne, dans une large mesure, l'efficacité de la politique monétaire.
- En troisième lieu surgit un problème de mesure. En effet, l'évaluation de l'efficacité de la politique monétaire est moins difficile lorsqu'elle est basée sur des objectifs quantifiés. Or, cette quantification des objectifs ne figure pas dans le cadre de la politique monétaire conventionnelle. Il est de tradition de dire que la politique monétaire vise à réaliser un taux élevé de croissance (ou baisser le chômage) et maîtriser l'inflation, sans préciser le taux de croissance et celui de l'inflation visés. Cela pose en effet un problème d'efficacité et d'évaluation. Tant que les objectifs n'obéissent à aucune mesure chiffrée, il est difficile d'évaluer de manière objective le succès de la politique monétaire à atteindre ces objectifs.

2.2. Rôle des objectifs monétaires intermédiaires

Les agrégats monétaires constituent de bons objectifs intermédiaires de la politique monétaire en cas d'existence d'une relation avérée entre eux et le revenu nominal¹. En cas d'existence d'une telle relation, les agrégats monétaires peuvent être ajustés de manière à assurer une croissance stable du revenu nominal dans un contexte de stabilité de la vélocité de la monnaie. Or, cette relation entre les deux variables n'est ni précise ni entièrement prévisible (Penaud, 1982). Dans une telle situation, la réalisation de(s) objectif(s) ultime(s), en maniant les agrégats monétaires, devient incertaine. En effet, une politique monétaire expansionniste pourrait ne pas entraîner l'au-

¹ L'évolution du revenu nominal traduit, en fait, l'évolution de deux composantes : l'évolution du revenu réel (croissance) et l'évolution des prix (inflation).

gmentation souhaitée du revenu alors qu'elle pourrait provoquer à terme des poussées inflationnistes.

2.3. Pourquoi la politique monétaire activiste est-elle inefficace ?

La politique monétaire est dite activiste quand elle varie en fonction de la conjoncture. Ainsi et en cas de ralentissement de l'activité économique par exemple, elle est utilisée pour la stimuler à travers des impulsions monétaires. Cette conception repose sur le fait qu'il y a possibilité d'arbitrage entre le taux de croissance du produit (ou le taux de chômage) et le taux d'inflation. Cette idée de politique monétaire activiste a été mise à mal pour trois raisons essentielles :

- Un problème de délai. La politique monétaire n'agit pas immédiatement sur les variables réelles de l'économie. Il faudrait attendre un certain temps pour que ses effets puissent se faire sentir sur le produit et l'emploi. Le délai que prend la politique monétaire pour produire ses effets est à la fois long et variable. Dans ces conditions, la politique monétaire serait incertaine et même contreproductive. En effet, les impulsions monétaires pourraient atteindre l'économie au moment où elle n'en a pas besoin. Si c'est le cas, elles vont accentuer les déséquilibres par l'amplification des tensions inflationnistes.
- un problème d'inexistence d'un compromis à long terme entre le chômage et l'inflation. En effet, la justification de la politique monétaire activiste trouve son origine dans la logique de la courbe de Phillips qui établit une relation inverse entre le taux de chômage et le taux d'inflation comme le montre l'équation suivante :

$$\pi_t = \theta - \alpha(\mu_t - \mu_t^*) \dots \dots \dots (1)$$

L'inflation π_t est une fonction inverse de l'écart entre le taux de chômage effectif μ_t est le taux de chômage naturel μ_t^* en temps t, α est un facteur négatif représentant la pente de la courbe et θ un terme constant. Cette relation rend possible l'arbitrage entre le chômage et l'inflation. Si les autorités veulent réduire le taux de chômage effectif ils devront accepter un taux plus élevé d'inflation.

Cette règle qui était largement acceptée, notamment parmi les économistes keynésiens, a été critiquée par les monétaristes et surtout par les tenants de la nouvelle économie classique. Leur idée repose sur le fait que les agents économiques ne sont pas influencés par l'illusion monétaire et donnent, ainsi, plus d'importance aux variables réelles. En conséquence, lorsqu'ils négocient leurs salaires ils prennent en considération leurs anticipations de l'inflation qui varient en fonction de la politique monétaire poursuivie. Si celle-ci est expansionniste, les anticipations d'inflation se déplaceront vers le haut. C'est ainsi que le taux d'inflation anticipée π_t^e remplace le terme θ et l'équation (1) peut être alors réécrite comme suit :

$$\pi_t = \pi_t^e - \alpha(\mu_t - \mu_t^*) \dots \dots \dots (2)$$

Les agents économiques adaptent donc progressivement leurs anticipations d'inflation pour tenir compte de leurs erreurs d'anticipations commises de par le passé. La correction des erreurs mène à long terme (la période nécessaire pour leur correction) vers une convergence de l'inflation anticipée sur l'inflation effective ($\pi_t = \pi_t^e$). Cela permet de réécrire l'équation (2) comme suit :

$$0 = -\alpha(\mu_t - \mu_t^*) \dots \dots \dots (3)$$

L'équation (3) montre que le taux de chômage effectif sera égal à long terme au taux de chômage naturel mais avec un taux élevé d'inflation. Même si une politique monétaire activiste réussit à réduire, pour une certaine période, le taux de chômage effectif au dessous de son niveau naturel on assistera à terme au retour de ce taux de chômage effectif pour converger sur celui du chômage naturel mais après avoir causé au passage un taux élevé d'inflation. Cela veut dire qu'à long terme il n'existe aucun compromis (arbitrage) possible entre le taux de chômage et le taux d'inflation.

- Un problème d'incohérence dynamique. Le problème d'incohérence dynamique (temporelle), traité par Kydland et Prescott (1977) et Barro et Gordon (1983), se rapporte à la situation dans laquelle les décisions de la Banque Centrale ne correspondent pas parfaitement avec l'état des anticipations des agents économiques. Ce problème reflète précisément le contraste entre le mode et timing d'anticipations

de ces agents et la manière par laquelle les autorités monétaires les prennent en considération. En effet, le problème d'incohérence dynamique découle du fait que les autorités monétaires prennent leurs décisions de politique monétaire en considérant que les anticipations des agents économiques restent inchangées (Mishkin, 1997). Cette hypothèse ne correspond pas avec la nature dynamique des systèmes économiques (Kydland & Prescott, 1977). Car les comportements des agents économiques traduisent leurs anticipations de la politique future et cela influe sur leurs décisions actuelles. Dans ce contexte, les autorités monétaires n'ont qu'un seul choix pour espérer stimuler le produit : surprendre les agents économiques en menant une politique monétaire plus expansionniste qu'anticipée.

Durant la première période d'une telle politique, les autorités monétaires peuvent réaliser des gains de produit (ou d'emploi), la politique monétaire est alors optimale (réduction du chômage avec une inflation moins élevée puisque sous anticipée). Dans les périodes ultérieures, après qu'ils prennent conscience des effets réels de la politique monétaire mise en place, les agents économiques ajustent leurs anticipations en fonction de la politique effectivement poursuivie, le chômage regagne alors son niveau antérieur mais avec une inflation plus élevée. Cette politique devient alors non optimale, ce qui exprime l'existence d'une situation d'incohérence dynamique. Ainsi, le problème d'incohérence dynamique constitue une contrainte majeure pour l'efficacité de la politique monétaire activiste.

2.4. Le consensus autour de l'inflation

La conjonction de ces trois problèmes rend la politique monétaire activiste contreproductive. Cela a contribué à une reconsidération du cadre théorique et pratique de la politique monétaire. Celle-ci doit cibler la variable qui sert le mieux l'économie à long terme.

Un consensus s'est dégagé en faveur de la maîtrise de l'inflation sinon comme objectif unique, du moins prioritaire, de la politique monétaire. Ce consensus se justifie d'abord par les critiques théoriques contre la politique monétaire activiste. Il s'est aussi dégagé au vu des périodes d'inflation très difficiles qu'a connues l'économie mondiale dans le passé. Il s'est enfin imposé parce qu'une maîtrise de l'inflation serait indispensable à long terme pour promouvoir la croissance économique.

En effet, une inflation non maîtrisée serait perverse pour l'économie à plusieurs titres :

- Elle fausse le calcul économique des agents économiques en raison de distorsion des prix relatifs qu'elle provoque. Les calculs relatifs aux différents prix seraient, ainsi, biaisés, ce qui crée une distorsion au niveau des coûts d'opportunité et affaiblit l'utilisation optimale des ressources disponibles (Briault, 1995).
- Le changement de la structure des prix relatifs va influencer le comportement des agents économiques non financiers qui auront tendance à favoriser les placements financiers au détriment de l'investissement (Mishkin, 1997). D'une manière générale, les agents économiques préfèrent, en périodes d'inflation, les activités dans lesquelles l'exécution des transactions sera plus facile, ce qui rend le déplacement de leurs fonds (placements) plus rapide. Ces agents cherchent, dans une telle situation, à optimiser plus rapidement leurs avoirs tout en préparant des solutions de fuite pour les protéger contre une inflation qui avance. Ainsi, la conjugaison d'une utilisation non optimale des ressources et une dénatura-tion des activités économiques provoquera à terme une chute de la production et un ralentissement de l'économie serait alors inéluctable (Briault, 1995).
- L'inflation engendre aussi des inégalités sociales importantes. En effet, l'inflation défigure la distribution du revenu national de sorte à approfondir les écarts entre les différents groupes sociaux, puisqu'elle érode le pouvoir d'achat des revenus fixes et dope celui des revenus variables. L'inflation est aussi injuste parce qu'elle lèse les épargnants et favorise les débiteurs (emprunteurs).
- Enfin, l'inflation est dangereuse parce qu'elle n'est pas facilement curable (Friedman, 1976). Il est généralement admis qu'une augmentation de l'inflation est plus flexible et facilement réalisable qu'une désinflation. Le processus de désinflation est généralement plus lent par rapport à celui d'une augmentation de l'inflation, ce qui nécessite des périodes plus longues pour son achèvement (Lamiri, 1994). Ainsi, le traitement de l'inflation est plus problématique et induit des coûts et des sacrifices aussi bien économiques que sociaux.

3. CIBLAGE D'INFLATION : CADRE CONCEPTUEL ET MECANISMES DE FONCTIONNEMENT

La stratégie du ciblage d'inflation repose sur une annonce au public d'un chiffre ou une fourchette explicite d'inflation qui constitue la cible officielle que la Banque Centrale s'efforcera de réaliser (Bernanke & Mishkin, 1997; Mishkin & Posen, 1997; Svensson, 1997, Mishkin, 2004). Elle constitue dès lors l'ancrage nominal pour la politique monétaire. La cible chiffrée est fixée et annoncée généralement pour le moyen terme afin de prendre en compte le problème du délai. La conception et la mise en œuvre de cette stratégie de ciblage d'inflation donnent une importance primordiale aux aspects institutionnels et techniques.

3.1. Cadre institutionnel et technique

La conception de la stratégie de ciblage d'inflation repose sur un double aspect institutionnel et technique.

3.1.1. Cadre institutionnel

Le cadre institutionnel est caractérisé par l'existence d'un mandat en faveur de la stabilité des prix, une indépendance de la Banque Centrale et une responsabilité de celle-ci vis-à-vis du public (Bernanke & Mishkin, 1997; Mishkin, 2004; Svensson, 2010).

- Le mandat en faveur de la stabilité des prix constitue le premier pilier de la stratégie de ciblage d'inflation. Celle-ci nécessite, en fait, un engagement institutionnel en faveur de la stabilité des prix en tant qu'objectif unique, du moins prioritaire, de la politique monétaire. Cet engagement doit donc figurer dans la loi monétaire. Cela reflète l'existence d'un consensus autour de cet objectif.

- L'indépendance de la Banque Centrale constitue le deuxième pilier. En effet, la logique de cette stratégie confie à la Banque Centrale la mission de réaliser les objectifs d'inflation. La Banque Centrale est l'institution la mieux placée pour formuler les décisions techniques nécessaires pour réaliser la stabilité des prix et de faire les jugements si la poursuite d'autres objectifs est compatible ou non avec l'objectif final (Bernanke & Mishkin, 1997). Une indépendance accrue de la Banque Centrale permet non seulement de réaliser une basse inflation mais aussi une efficacité globale de la politique monétaire (Fischer, 1995). L'indépendance de la Banque Centrale concerne les

aspects relatifs à la fixation¹ des objectifs de la politique monétaire et, notamment, aux moyens de leur réalisation. En absence de cette indépendance, la responsabilité de la Banque Centrale est moins engagée en matière de réalisation de l'objectif de l'inflation. Cette indépendance implique donc une certaine responsabilité de la Banque Centrale et la rend comptable de ses actions par rapport au mandat qu'elle s'est vue confier en termes de stabilité des prix. En cas de décalage par rapport à l'objectif, elle est tenue d'en fournir les explications nécessaires et d'en assumer les conséquences.

- La transparence constitue le troisième pilier de la stratégie en raison de son rôle dans le succès de cette dernière² (Mishkin & Schmidt-Hebbel, 2006). Elle est considérée comme une des grandes innovations en matière de politique de la Banque Centrale (Cecchetti & Hakkio, 2009). La transparence se rapporte à la situation où la Banque Centrale se montre claire autant que possible en matière de ses objectifs et ses actions. Cela implique une politique de communication soutenue et assez exhaustive en direction du public autour de la cible d'inflation annoncée et la manière par laquelle elle entend l'atteindre.

3.1.2. Dispositif technique

Outre ces piliers fondamentaux, Certains pré-requis techniques sont nécessaires pour la mise en œuvre d'une stratégie de ciblage d'inflation. Il s'agit tout d'abord de statistiques concernant les différents segments de l'économie. Ces statistiques servent à analyser les comportements monétaires des agents. Mais elles servent aussi et surtout à l'élaboration des modèles et la prévision de l'inflation. Aussi, une structure technique capable de manier les instruments de modélisation et de la prévision semble importante, puisque la conduite d'une stratégie de ciblage d'inflation est basée sur la prévision de plusieurs variables économiques telles que, entre autres, l'évolution future de l'inflation et celle des comportements des agents économiques. Il faut enfin signaler la nécessité d'existence d'institutions

¹ Si la définition des objectifs de la politique monétaire est du domaine de la loi, donc du ressort du politique, la fixation du niveau de l'objectif revient à la Banque Centrale.

² La transparence de la politique monétaire renforce sa crédibilité et garantirait l'adhésion du public (agents détenteurs de la monnaie).

monétaires solides capables d'assurer les conditions les plus appropriées de circulation monétaire.

3.2. Prévision de l'inflation et évaluation de la politique monétaire

La mise en œuvre de la stratégie du ciblage d'inflation repose sur un dispositif de prévision du taux d'inflation en utilisant le modèle approprié¹ de prévision et les informations pertinentes en la matière. Cette prévision de l'inflation est nécessaire pour la conduite et l'évaluation de la politique monétaire car l'inflation effective ne peut servir de référence pour l'évaluation. Cela est dû, tout d'abord, au fait que la comparaison, à un instant donné, entre le taux d'inflation effective (réalisé) et le taux cible n'est pas pertinente puisque l'inflation effective à cet instant est le résultat des décisions prises dans le passé. En second lieu, l'inflation effective n'est pas toujours la conséquence de la politique monétaire, car influencée aussi par d'autres facteurs². Il est ainsi difficile de dissocier les effets des décisions de la politique monétaire sur l'inflation effective de ceux induits par les autres facteurs. Ainsi, une éventuelle concordance entre l'inflation effective et la cible ne serait nécessairement pas une conséquence de la politique monétaire poursuivie et ne reflèterait donc pas obligatoirement une efficacité de la politique monétaire au moment de l'évaluation.

Ainsi, La prévision de l'inflation devient la cible intermédiaire explicite (Svensson, 1997) qui remplace le rôle de cibles intermédiaires joués autrefois par les agrégats monétaires³. La conduite de la politique monétaire s'effectue à travers la prévision du taux d'inflation. La structure de prévision de cette inflation est censée contenir toutes les composantes formelles et informelles du système de conduite de la politique monétaire, à savoir le modèle de prévision et les jugements des autorités monétaires qui se traduisent par des ajustements apportés aux résultats (Svensson, 2005). En définitif, un taux prévu de l'inflation (calculé par le modèle) supérieur à la cible témoigne d'une politique monétaire plus expansionniste, ce qui

¹ C'est le modèle estimé par la Banque Centrale qui doit prendre en considération toutes les variables importantes et refléter le mieux l'état des rapports entre elles.

² Par exemple un choc d'offre ou une inflation importée.

³ Ceci dit, l'utilisation des agrégats monétaires comme objectifs intermédiaires, à côté de la prévision d'inflation, n'est pas incompatible avec la stratégie de ciblage d'inflation.

nécessite l'intervention de la Banque Centrale pour éliminer cet écart (Bernanke & Woodford, 1997).

3.3. Mécanisme de transmission

Les anticipations des agents économiques constituent le mécanisme de transmission des effets de la politique monétaire¹ dans le cadre du ciblage d'inflation (Svensson, 2005). Dans ce cadre, les agents économiques adaptent leurs décisions conformément à leurs anticipations de la politique monétaire poursuivie. Une politique monétaire expansionniste pousse les salariés à demander des salaires plus élevés ce qui implique une réduction de la demande d'emploi exprimée par les entreprises. Dans ces conditions, les autorités monétaires ne peuvent guère stimuler durablement l'activité et l'emploi, tout en provoquant, ce faisant, des poussées inflationnistes. Cela montre que les anticipations constituent une contrainte pour la politique monétaire. C'est la raison pour laquelle les autorités monétaires visent essentiellement à influencer les anticipations des agents économiques en matière d'inflation. La stabilisation des anticipations inflationnistes autour du niveau cible de l'inflation, résultat de leur conviction que la Banque Centrale veille à maintenir l'inflation effective (réalisée) à cette cible ou proche d'elle, est de nature à stabiliser le taux d'inflation effective à ce niveau là.

4. CIBLAGE D'INFLATION EN ALGERIE : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

Le ciblage d'inflation nécessite la réunion de certaines conditions, à la lumière desquelles nous évaluerons la situation de l'Algérie en la matière.

4.1. Conditions du ciblage et situation de l'Algérie

De nombreuses études (Eichengreen, 2002; Fraga et al., 2003; Mishkin, 2004; Batini & Laxton, 2006) consacrées à ce sujet dans les pays émergents et en développement s'accordent à différencier le contexte de ces derniers de celui des pays industriels avancés. La

¹ La transmission des effets de la politique monétaire se réalise traditionnellement à travers plusieurs canaux, à savoir le crédit, les taux d'intérêts, le taux de change ou encore les prix des actifs financiers.

différenciation se situe plus particulièrement aux niveaux institutionnel et technique.

4.1.1. Contexte général des pays émergents et en développement

Le ciblage d'inflation fonctionne bien dans le cadre d'institutions adaptées, qui est essentiellement une caractéristique des pays avancés. Le contexte algérien, et celui des pays émergents et en développement en général, marque un écart en matière de développement de ces institutions.

A propos de ce contexte, Mishkin (2004) a déterminé cinq principales faiblesses¹ caractérisant, de manière générale, les pays émergents et en développement. A la lumière de cette caractérisation, on peut conclure que, parmi ces cinq faiblesses, trois concernent l'économie algérienne : institutions fiscales, institutions financières et la crédibilité des institutions monétaires.

En contexte de faiblesse de ces trois types d'institutions, l'économie serait surexposée aux menaces inflationnistes. Des institutions fiscales faibles diminuent la capacité de collecte de la fiscalité. Dans une telle situation, les pouvoirs publics, notamment en périodes de difficultés des finances publiques, n'ont généralement d'issue qu'à recourir à la monnaie de crédit, notamment dans un contexte de faiblesse des marchés de capitaux, ce qui fragilise l'indépendance de la politique monétaire. De même, des institutions financières et monétaires faibles sur le double plan structurel et fonctionnel constituent un handicap au ciblage d'inflation en raison notamment de conditions inappropriées de circulation monétaire, y compris celles de transmission monétaire.

La transmission des effets de la politique monétaire dans le régime du ciblage d'inflation est basée sur le fonctionnement d'un système de comportements des agents économiques qui opère selon un modèle d'anticipations propre à ces agents. Ainsi, la fonctionnalité de ce régime suppose que le facteur «anticipation» joue un rôle fondamental dans le fonctionnement global de l'économie.

¹ Il s'agit d'institutions fiscales faibles, institutions financières faibles (y compris régulation prudentielle gouvernementale et supervision), faible crédibilité des institutions monétaires, substitution monétaire et dollarisation du passif et, enfin, vulnérabilité par rapport à l'arrêt soudain des flux de capitaux.

En Algérie, il est important de rappeler que le marché ne joue pas pleinement son rôle en tant que cadre pour les anticipations, notamment pour ce qui est de l'inflation. Cela est d'autant plus vrai pour les entreprises publiques qui constituaient, jusqu'au moins les années 1990, la forme dominante de l'organisation économique. Ces entreprises étaient organisées et fonctionnaient selon un modèle qui ignore les conditions de marché dans la prise de décision. En effet, ce modèle est caractérisé par la prédominance des régimes des prix administrés. Dans ce contexte, les principales décisions d'investissement et de production sont arrêtées dans le cadre du plan au niveau central. La prise de ces décisions reflète des arbitrages aux différentes sphères politique, économique et administrative (Melbouci, 2008). Ainsi, les décisions économiques se prennent sans opérer des arbitrages sur la base des prix.

A cela s'ajoutent deux éléments caractérisant la sphère monétaire de l'économie algérienne. Le premier montre le caractère dualiste du dinar dans les utilisations domestiques qui a généré une différence en matière de contrainte budgétaire entre les secteurs public et privé. En effet, la contrainte budgétaire dans les entreprises publiques est une contrainte «lâche» qui résume le rôle du dinar en une unité de compte. Par contre, le dinar joue dans les entreprises privées et les ménages un double rôle d'unité de compte et de réserve de valeur, ce qui les a rendus exposés à une transmission spontanée de l'effet de l'inflation (Hadj Nacer, 1989). Le second élément reflète une absence de la circulation monétaire libre (Benissad, 1991), résultat d'une gestion administrative de la monnaie (offre de crédit, taux d'intérêt,...). Ces deux éléments se sont conjugués pour marginaliser le rôle des facteurs monétaires dans la prise de décisions.

Ceci dit, l'extension de la part relative du secteur privée (les entreprises privées et les ménages) ces dernières années, l'intégration de mécanismes décisionnels basés sur les notions de la valeur¹, y compris dans les entreprises publiques, et la réhabilitation de la circulation monétaire libre à la faveur des réformes monétaires engagées dès le début des années 1990 ont contribué à une évolution progressive du rôle du marché dans la prise des décisions et généré

¹ Cela s'est traduit par la libéralisation progressive de la formation des prix, notamment durant la première moitié des années 1990.

un changement relatif du cadre comportemental de l'économie nationale.

4.1.2. Exigences institutionnelles

L'examen des exigences institutionnelles doit se faire en termes de l'engagement institutionnel en faveur de la stabilité des prix, d'une part et de l'indépendance de la Banque d'Algérie, d'autre part.

i) Examen de l'engagement institutionnel en faveur de la stabilité des prix

L'amendement de la loi relative à la monnaie et au crédit de 2010 a apporté une précision importante relative à la mission de la Banque d'Algérie. En effet, l'article 35 de l'ordonnance 03-11 du 26 Août 2003, modifié et complété par l'ordonnance 10-04 du 26 Août 2010, stipule que la mission de la Banque d'Algérie «est de veiller à la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire, de créer et de maintenir, dans les domaines de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement soutenu de l'économie, tout en veillant à la stabilité monétaire et financière».

Cette nouvelle formulation apporte en fait deux précisions qui caractérisent l'engagement institutionnel en faveur de la stabilité des prix. La première précision concerne la désignation de la stabilité des prix en tant qu'objectif explicite de la politique monétaire. Ceci permet de penser que la stabilité des prix aura désormais la primauté dans la hiérarchie des objectifs fixés à la Banque d'Algérie. La deuxième précision se rapporte au fait que cette mission de la Banque d'Algérie est désormais conduite pour assurer un développement «soutenu» de l'économie et non «rapide» comme le stipule l'ancienne formulation. Cette précision est d'importance capitale. Car si l'action de la Banque d'Algérie vise à assurer un développement rapide cela veut dire que l'objectif final de croissance accélérée prime sur l'objectif de stabilité des prix, et nous nous trouvons ainsi dans la logique de la politique monétaire activiste. Par contre, si l'action vise à assurer un développement soutenu de l'économie cela veut dire simplement que la politique monétaire est chargée d'assurer une régularité de la croissance, qui constitue, par ailleurs, l'essence même de la politique du ciblage d'inflation.

En conclusion, on peut constater l'avancée réalisée en termes d'engagement institutionnel et ce, en dépit des dispositions du point «c» du premier alinéa de l'article 62 qui continue de privilégier les agrégats monétaires en tant qu'objectifs intermédiaires exclusifs contrairement à ce que prévoit le cadre du ciblage d'inflation.

ii) Indépendance de la Banque d'Algérie

L'indépendance de la Banque d'Algérie semble ne pas constituer une priorité pour le législateur. L'amendement de la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit par l'ordonnance 01-01 du 27 Février 2001, puis par l'ordonnance 03-11 du 26 Août 2003, a opté pour un mandat illimité du Gouverneur de la Banque d'Algérie (et aussi des Vice-Gouverneurs). Aussi et contrairement au texte de 1990, les conditions de mettre fin à ses fonctions ne sont ni évoquées ni fixées par le texte en vigueur de la loi bancaire. S'il y a bien d'autres facteurs qui caractérisent l'indépendance d'une Banque Centrale, il n'est pas tout à fait restrictif de conclure, pour la Banque d'Algérie, que la suppression du mandat, pourtant fixée par la loi bancaire de 90-10, ne semble pas de nature à favoriser son indépendance.

4.1.3. Moyens techniques

Dans un régime de ciblage d'inflation, la prévision de l'inflation joue le rôle de l'objectif intermédiaire de la politique monétaire. En ce sens, l'existence d'un système de prévision s'avère important pour conduire cette politique. Ce système de prévision nécessite une infrastructure technique bien développée qui consiste principalement aux systèmes des statistiques et de modélisation.

Le système statistique de l'Algérie n'arrive encore pas à réunir toutes les conditions requises pour l'exercice du ciblage d'inflation. Il ne fournit pas la matière statistique adéquate qui permet une modélisation non seulement de l'inflation mais aussi du comportement monétaire des agents économiques. Les lacunes en la matière sont, en effet, multiples. La base de données existante n'est pas assez large, celle disponible souffre parfois de manque de fiabilité. En outre, elle n'offre pas une variété sectorielle nécessaire à une meilleure prévision. Enfin, elle est peu adaptée en termes de périodicité. L'élabo-

ration de statistiques se fait généralement de manière annualisée, et souvent de façon retardée¹.

De même, le pays ne dispose pas d'un système économétrique² complet que ce soit au niveau macroéconomique, sectoriel ou même monétaire. Aucun modèle de prévision de l'inflation adapté n'est à ce jour disponible³. L'élaboration de modèles sophistiqués, adaptés et performants nécessite des périodes qui varient en fonction de plusieurs paramètres (moyens humains, financiers et notamment techniques). En plus, le caractère global du système économétrique et l'impératif de cohérence d'ensemble nécessitent un effort soutenu et un travail technique sophistiqué en matière de modélisation.

4.2. Conduite de la politique monétaire en Algérie dans une perspective de ciblage d'inflation

La politique monétaire en Algérie a connu depuis la réforme de 1990 trois étapes essentielles (1990-1994, 1994-2001 et 2001 jusqu'à ce jour). Durant la première période, elle était conduite dans le but d'alléger les tensions de liquidité bancaire alors qu'elle était durant la deuxième période de nature désinflationniste vu le taux élevé de l'inflation de l'époque. Après la stabilisation de l'inflation, elle s'est vue attribuer, durant la troisième période, un rôle de maîtrise de l'inflation.

De 1990 jusqu'à 1994, elle s'est caractérisée par l'usage d'instruments directs telle que la fixation des plafonds de réescompte. La période était difficile comme en témoigne la détresse financière aigue des banques publiques. L'inflation, très élevée durant cette phase, s'est accompagnée de changements structurels telles que la libéralisation des prix et des taux d'intérêt créditeurs.

Durant la période de 1994 à 2001, l'Algérie a mis en œuvre un programme de stabilisation macroéconomique (Avril 1994-Mars 1995) suivi d'un programme d'ajustement structurel (Avril 1995-Mars

¹ Ceci dit, un effort est en train d'être opéré pour améliorer le système national des statistiques comme nous allons le signaler dans les pages suivantes.

² Batini et Laxton (2006) ont quand même considéré que l'inexistence préalable de capacité technique ne devrait pas constituer un obstacle décisif pour l'accomplissement du ciblage d'inflation.

³ Néanmoins, il n'est pas inutile de signaler ici les efforts déployés à différents niveaux (Ministère des finances, Banque d'Algérie, ...) pour la mise en place d'un système de modèles comme il sera signalé dans les pages suivantes.

1998) dont l'objectif principal est de libéraliser l'économie. Cette période avait été marquée par le passage vers l'utilisation d'instruments indirects de la politique monétaire, notamment les opérations sur le marché monétaire. Durant cette période, les problèmes de liquidité bancaire persistaient encore. De manière graduelle, l'inflation a pu être ramenée à des niveaux bas de 29,04% et 29,78% en 1994 et 1995 respectivement à 5,7% en 1997, 2,64% en 1999 et à 0,34% en 2000, soit le taux le plus bas depuis le début de la réforme monétaire en 1990.

A partir de 2001, deux changements importants ont touché le cadre de la politique monétaire. Il y a eu tout d'abord un changement du cadre institutionnel de la politique monétaire qui a été amorcé en deux étapes : i) la suppression, en 2001, du mandat du Gouverneur et des Vice-gouverneurs; ii) l'abrogation et le remplacement, en 2003, de la loi 90-10. Il y a eu ensuite le passage de l'économie algérienne d'une situation de manque aigu de liquidité bancaire, qui a caractérisé pratiquement l'ensemble des années 1990, à une situation d'excès de liquidité bancaire, qui a commencé à revêtir un caractère structurel depuis 2001. Le passage à l'excès de liquidité s'est accompagné de l'émergence d'un autre phénomène monétaire, à savoir la place prise par les avoirs extérieurs dans la création monétaire en raison de l'évolution favorable du marché international du pétrole. Ils sont devenus, notamment à partir de 2005, la source principale¹ de création monétaire par la Banque d'Algérie. Cela constitue une mutation importante qui n'est pas de nature à faciliter la tâche de la Banque d'Algérie en matière de conduite de la politique monétaire vu le caractère autonome de ces avoirs extérieurs.

Face à cette situation, l'autorité monétaire en Algérie a d'abord renforcé les instruments indirects de la politique monétaire. De la réserve obligatoire (réactivée à partir de février 2001), à la reprise de liquidité (introduite en avril 2002) et jusqu'à la facilité de dépôt rémunéré (introduite en juin 2005), le souci majeur était d'éponger l'excès de liquidité sur le marché monétaire interbancaire pour empêcher une résurgence de l'inflation.

Dans ce cadre, un exercice important en termes de gestion de l'inflation caractérise la conduite de la politique monétaire ces der-

¹ En comparaison bien sûr avec la place du crédit intérieur (pour l'Etat et pour l'économie).

nières années. Il s'agit là d'un trait de la stratégie de ciblage d'inflation. En effet, la Banque d'Algérie se fixe un objectif d'inflation à moyen terme de 3%¹ qu'elle tente de réaliser. En dépit de l'objectivité de cette cible et de la pertinence des outils techniques mis en place pour mener à bien ce choix, l'exercice reste important, car il marque déjà une prise de conscience autour de l'inflation comme «principal» objectif de la politique monétaire.

Néanmoins, le ciblage d'inflation, *stricto-sensu*, n'est pas envisageable dans le court terme non seulement en raison des faiblesses techniques déjà évoquées, mais aussi en raison des faiblesses structurelles et fonctionnelles caractérisant le système bancaire.

Même avec une fixation d'une cible d'inflation, dont la réalisation est importante du point de vue de la crédibilité, la préférence pour le cadre de la politique monétaire conventionnelle, sous l'angle de l'utilisation des agrégats monétaires en tant qu'objectifs intermédiaires, est, de notre point de vue, mieux indiquée² dans l'état actuel des choses. Vu la capacité actuelle, technique et instrumentale, de la Banque d'Algérie, la maîtrise du processus sophistiqué du ciblage d'inflation n'est pas vérifiée. Par contre, elle est au moins capable, dans le cadre conventionnel de la politique monétaire, de contrôler sa base monétaire qui permettra dans une certaine mesure le contrôle des agrégats monétaires.

En définitif, une gestion monétaire saine à long terme nécessite la mise en place d'institutions monétaires et financières solides, la confection d'un système statistique fiable, exhaustive et cohérent, et enfin l'acquisition d'une technicité suffisante et surtout d'une véritable reconnaissance des challenges qu'impose l'inflation.

La mise en place d'institutions monétaires et financières solides est un processus complexe. Elle obéit à des réformes structurelles dans une perspective d'approfondir l'efficacité fonctionnelle de ces institutions et améliorer les conditions de circulation monétaire. Dans ce cadre, le renforcement de la mission de la Banque d'Algérie en

¹ Cette cible était entre 3% et 4% pour 2007 et 2008 et 4% pour 2009. Cela pose d'ailleurs le problème de crédibilité de ce choix sachant que la cible est généralement fixée pour un horizon qui se réfère au moyen terme.

² Nous rappelons ici que ce cadre repose, dans une certaine mesure, sur le ciblage des agrégats monétaires, en tant qu'objectifs intermédiaires, qui n'est d'ailleurs pas en contradiction, dans le cadre de la stratégie du ciblage d'inflation, avec le fait de prendre la prévision d'inflation comme objectif intermédiaire principal.

matière de supervision, à la faveur du dernier amendement de la loi bancaire¹, est de nature à contribuer au renforcement de la solidité du système bancaire de sorte à le rendre plus apte à assumer sa fonction d'intermédiation, indispensable pour jouer convenablement le rôle de circuit de transmission des effets de la politique monétaire.

Concernant le système statistique, l'enjeu est d'arriver non seulement à produire une base de données couvrant tous les aspects de l'activité économique, mais à la produire avec toutes les caractéristiques requises (périodicité, fiabilité, séries complètes, ...). L'effort conjugué du Conseil National de Statistiques et l'Office National des Statistiques pourrait contribuer à améliorer les statistiques économiques nationales. L'adhésion de l'Algérie au Système Général de Diffusion de Données (SGDD) du Fonds Monétaire International (FMI), qui l'oblige en principe à répondre à des exigences minimales en la matière, est de nature à la contraindre d'améliorer la production et la diffusion des données statistiques ainsi que leur fiabilité.

Quant à l'acquisition de la technicité nécessaire pour le ciblage, la conception d'un système de modèles macroéconomiques et sectoriels est très importante du point de vue de la conception et l'évaluation de la politique du ciblage d'inflation. A ce titre, il faut noter un double effort en la matière. Le premier, relativement ambitieux, concerne un programme relatif à la conception d'un système de modèles macroéconomiques, initié et coordonné par le Ministère des Finances avec une collaboration étrangère. Le deuxième, beaucoup moins important, est celui mené par la Banque d'Algérie dans le cadre d'un exercice visant la mise en place de modèles d'estimation des principales variables monétaires, essentiellement la prévision de l'inflation.

5. CONCLUSION

L'avènement du ciblage d'inflation marque une phase de développement de l'économie mondiale, à sa tête les économies industrialisées. Il est venu dans un contexte de mondialisation accrue de

¹ Le premier alinéa de l'article 35, modifié et complété, confère aussi à la Banque d'Algérie la mission de veiller à la stabilité monétaire et financière. Aussi, le deuxième alinéa du même article 35, modifié et complété, l'a chargé de s'assurer de la sécurité et de la solidité du système bancaire, mission qui ne figurait pas dans la formulation initiale de cet article.

l'économie où l'adoption des mêmes règles et normes de pilotage macroéconomique marque *de facto* une convergence conceptuelle, autour d'un ancrage interne de la politique monétaire, qui constitue une sorte de coordination indirecte des politiques monétaires.

Le ciblage d'inflation est un régime relativement nouveau de politique monétaire qui reconnaît que son ultime objectif est la stabilisation de l'inflation à des niveaux bas. Cette reconnaissance implique un engagement institutionnel des pouvoirs publics en faveur de cet objectif. A partir de ce moment, la réalisation de cet objectif nécessite une indépendance de la politique monétaire; c'est-à-dire l'indépendance de l'institution chargée de la concevoir et la conduire qui est la Banque Centrale.

En Algérie, une avancée remarquable en la matière a été réalisée, à la faveur de l'amendement de la loi relative à la monnaie et au crédit qui a explicitement désigné la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire. Néanmoins, beaucoup de choses reste à faire, à commencer par le renforcement de l'indépendance de la Banque d'Algérie. Aussi, l'approfondissement des réformes du système financier et bancaire, le renforcement des bases d'une gestion indirecte de l'économie par le biais d'instruments appropriés et le développement du dispositif technique (système statistique et de prévision) constituent des défis majeurs à relever. Ceci dit, l'exercice du ciblage d'inflation constitue un processus d'évolution progressive de la politique monétaire en Algérie. Néanmoins, cet exercice devrait s'accompagner, durant ses premières phases, par la poursuite de la politique monétaire «conventionnelle», notamment en termes d'utilisation des agrégats monétaires en tant qu'objectifs intermédiaires.

Références bibliographiques

- Barro, R.J. & Gordon, D.B.**, 1983. A positive theory of monetary policy in a natural-rate model, *Journal of Political Economy*, vol. 91, N° 4, pp. 589-610.
- Batini, N. & Laxton, D.**, 2006. Under what conditions can inflation targeting be adopted? The experience of emerging markets, *Central Bank of Chile working papers*, N°406.
- Batini, N. & Nelson, E.**, 2001. Optimal horizons for inflation targeting, *Journal of Economic Dynamics & Control*, vol.25, pp.891-910.
- Benissad, M.E.**, 1991. La réforme économique en Algérie, OPU, Alger.
- Bernanke, B.S. & Mishkin, F.**, 1997. Inflation targeting : A new framework for monetary policy? *Journal of Economic Perspectives*, vol. 11 (2, spring), pp. 97-116.
- Bernanke, B.S. & Woodford, M.**, 1997. Inflation forecasts and monetary policy, *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 29, pp. 653-685.
- Briault, C.**, 1995. The costs of inflation, *Bank of England Quarterly Bulletin*, vol. 35, N°1, pp. 33-45.
- Cecchetti, S.G. & Hakkio, C.**, 2009. Inflation targeting and private sector forecasts, *NBER Working Paper No. 15424*.
- Eichengreen, B.**, 2002, Can emerging markets float? Should they inflation target? *Banco Central de Brasil Working Paper Series*, N°36.
- Fischer, S.**, 1995. Modern approaches to central banking, *NBER working paper*, N°5064.
- Fraga, A. & al.**, 2003, Inflation targeting in emerging market economies, *NBER Working Paper N° 10019*.
- Friedman, Milton**, 1976. Systèmes monétaires et inflation, Calmann Lévy, Paris.
- Hadj Nacer, A. R.**, 1989. Les cahiers de la réforme N°4, ENAG Editions, Alger.
- Kydland F.E. & Prescott, E.C.**, 1977. Rules rather than discretion : The inconsistency of optimal plans, *The Journal of Political Economy*, vol. 85, N°3 (June), pp. 473-491.
- Lamiri, A.**, 1994. *Théories économiques et crises contemporaines*, OPU, Alger.

- Melbouci, L.**, 2008. *Le modèle des entreprises publiques algériennes, échec ou fin de mission?* Editions El-Amel, Tizi-Ouzou.
- Mishkin, F.S.**, 2004. Can inflation targeting work in emerging market countries? *NBER working paper, No. 10646*.
- Mishkin, F.S.**, 1997. Strategies for controlling inflation, *NBER working paper, No. 6122*.
- Mishkin, F.S. & Posen, A.S.**, 1997. Inflation targeting: Lessons from four countries, *NBER working paper, No. 6126*.
- Mishkin, F.S. & Schmidt-Hebbel, K.**, 2006. Monetary policy under inflation targeting: An introduction, *Central Bank of Chile working papers, N°396*.
- Mishkin, F.S. & Schmidt-Hebbel, K.**, 2001, One decade of inflation targeting in the world: what do we know and what do we need to know?, *NBER workin paper, N° 8397*.
- Penaud, R.**, 1982. *Les institutions financières françaises*, 2^e édition, La revue Banque Editeur, Paris.
- Roger, Scott**, 2010, Ciblage de l'inflation : 20 ans déjà, *Finance & Développement, vol. 47, N° 1, pp.46-49*.
- Svensson, L.E.O.**, 2010. Inflation targeting, *NBER Working Paper No. 16654*.
- Svensson, L.E.O.**, 2005. Monetary policy with judgment: Forecast targeting, *NBER working paper, No. 11167*.
- Svensson, L.E.O.**, 1997. Inflation forecast targeting: Implementing and monitoring inflation targets, *European Economic Review, vol. 41, pp1111-1146*

LE MARCHÉ FINANCIER EN ALGERIE : SITUATION ET PERSPECTIVES

Ahmed **KOUDRI** *

RÉSUMÉ

Dans ce papier l'auteur tente de montrer que la construction d'un marché en l'occurrence le marché financier ne représente pas un problème strictement technique économique et financier; c'est également un fait culturel, moral, juridique et comptable. La transition à l'économie de marché s'est réalisée à des degrés et à des rythmes variés de par le monde. Dans les pays en transition, la performance du marché financier apparaît loin des espérances suscitées. Le marché financier dont le début de la mise en place en Algérie remonte à 1995, peut-il se construire dans une économie dominée par la rente pétrolière et par un système bancaire public sclérosé, omniprésent et omnipotent? La revue de l'existant invite naturellement à une analyse prospective et à réfléchir aux possibles améliorations. Finalement, le marché financier ne se trouve-t-il pas au diapason des autres marchés des biens et services?

MOTS CLES

Marché financier, financement

JEL CLASSIFICATION : G1, G3

INTRODUCTION

Dans un contexte de crise financière internationale, il apparaît nécessaire de s'interroger sur l'avenir du marché financier en Algérie dans la mesure où la contrainte financière est souvent avancée lors de la création et de la croissance des entreprises, conditions objectives du développement économique. Les nombreuses études tendent à prouver que ce dernier a besoin d'un marché financier actif et organisé ainsi que d'un marché bancaire fiable et crédible. Le marché financier de-

* Université d'Alger III

meure marginalisé intérieurement et déconnecté des places financières internationales, contrairement aux places financières des pays voisins (Tunisie et Maroc). Le marché financier est entendu ici comme «un ensemble de systèmes permettant d'émettre et d'échanger des instruments financiers en assurant les conditions de leur négociation, de leur règlement et de leur livraison» (Juvin H., 2004, p.112). Du reste ces deux derniers sont intimement inter reliés.

Cette réflexion s'appuie sur deux hypothèses complémentaires :

- on peut supposer que le contexte actuel particulièrement morose des marchés financiers de par le monde se déteint sur la situation du marché en Algérie; à contrario, l'embellie du système financier mondial au cours de la dernière décennie n'a guère eu d'effets positifs sur ce même marché. Certes et plus que tout autre, le marché financier est sensible aux mouvements de conjoncture même si d'autres facteurs interviennent.
- L'analyse du marché ne saurait être isolée du contexte relationnel dans lequel les différents marchés sont enchâssés et des cultures entrepreneuriales liées aux réseaux relationnels. Autrement dit, le niveau de développement du marché financier reflète le niveau de développement des autres marchés de biens et services.

La démarche adoptée est à la fois qualitative, quantitative et hypothético-déductive : à partir des activités de l'auteur, membre de la commission de régulation, de ses observations, rencontres avec les acteurs, il tente une appréciation sur les conditions d'une possible relance. Mais cette réflexion se veut strictement universitaire. L'approche adoptée se veut technique, se contentant d'étudier les pratiques des opérations financières; en aucun cas il ne sera adopté une vision de politique économique axée sur l'impact macro économique de ces pratiques; autrement dit le bien fondé ou non de la financiarisation de l'économie ne sera pas discuté.

- La première partie sera consacrée à l'analyse du marché financier (du marché obligataire) :
- Dans la seconde partie, seront discutées les différentes stratégies des acteurs intéressés par ce marché et de sa possible relance.

1. L'EVOLUTION DU MARCHE FINANCIER AU COURS DE LA DERNIERE DECENNIE

Traditionnellement, on mesure l'expansion du marché par l'évolution de sa capitalisation (valeur de l'ensemble des titres actions et obligations) telle qu'elle résulte à un moment donné de leur cotation; d'un autre côté, le volume des transactions qui s'y opèrent, renvoient à l'animation du marché reflétant ainsi sa liquidité, c'est-à-dire la capacité des acheteurs et des vendeurs de titres à trouver une contrepartie à leur offre.

Transition inachevée vers l'économie de marché

Le processus de libéralisation regroupe un ensemble d'actions qui concourent à l'émergence d'une économie de marché. La construction d'une économie de marché et mieux encore d'une société de marché ne se réduit pas à la promotion des différents marchés ; d'autres initiatives peuvent également y contribuer de façon appréciable. L'environnement avec ses composantes économiques, social technologique, culturel et institutionnel représente un déterminant essentiel du marché. Ainsi le processus de privatisation, en dehors d'une dizaine de cas, n'a concerné que des entreprises de très faible envergure. Les hésitations et les indécisions qui ont caractérisé la politique de l'Etat en matière de privatisation depuis plus d'une quinzaine d'années sont à rapprocher de la situation de renchérissement du prix du pétrole et par conséquent de l'aisance financière des caisses de l'Etat.

Un autre paramètre a contribué à limiter l'extension du marché ; il s'agit du marché informel dont l'extension au cours des dernières années a été sinon encouragé, du moins non combattu efficacement par les pouvoirs publics. Ce marché informel concerne pratiquement l'ensemble des activités économiques et financières (crédit, change).

L'emprise de ce marché est telle que même certaines entreprises activant dans le secteur formel y recourent, à un moment ou un autre, pour acquérir tout ou partie de leurs ressources matérielles, financières et ou humaines.

Une économie d'endettement

Le marché financier s'inscrit dans la problématique du financement des investissements des entreprises; les encours de crédits bancaires à moyen et long termes s'élèvent à 85 milliard \$ en 2003 et

atteignent 173 milliards en 2007 (source Rapport de la Banque d'Algérie, 2007). A titre de comparaison, le volume cumulé des emprunts obligataires en 2007 s'élevait à 2,45 milliards \$, soit 14% de l'encours des crédits bancaires. Quant au crédit leasing, selon le responsable de l'ABEF (association des banques et établissements financier), le volume cumulé atteindrait 1,5 milliard \$ en 2008.

Le processus de marchandisation du secteur financier devrait contribuer à mettre fin au monopole de l'économie d'endettement. En aucun cas, le développement du marché financier ne devrait aboutir au déclin de l'intermédiation financière. La frontière même entre les deux formes de financement apparaît de plus en plus perméable dans les pays développés. En effet, il existe une relation forte entre intermédiaires financiers et marché financier : ce dernier a besoin des premiers pour collecter l'information, conseiller leurs clients, gérer à leur place leurs investissements alors que les intermédiaires en bourse ont besoin du marché pour se refinancer.

Les banques publiques qui accaparent 90% du marché, souffrent de deux problèmes :

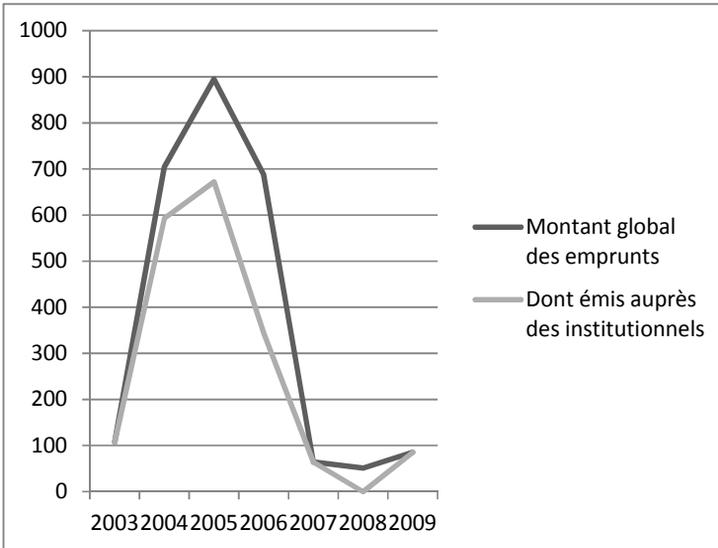
- Une insuffisance en matière de capitalisation en dépit de certains efforts des pouvoirs publics. L'ensemble de leur capitalisation équivalait à celle d'une banque régionale française.
- Un excès de liquidités estimé autour de 17 milliards \$.

La faible concurrence existant entre les banques publiques contribue à rendre l'intermédiation bancaire peu efficace et probablement plus coûteuse. Soumis à une régulation administrative, le taux d'intérêt, semble toujours trop élevé; ce qui ne permet pas pour autant de sélectionner les investissements rentables de ceux qui le sont moins.

2. UN MARCHE FINANCIER REDUIT A UN MARCHE OBLIGATAIRE

Les valeurs mobilières sont constituées de deux types de titres : les titres de propriété (actions) et les titres de créance (obligations). Seules les actions de deux sociétés publiques (SAIDAL, EL AU-RASSI) sont cotées. L'augmentation prochaine du capital d'entreprise privée d'assurances (ALLIANCE ASSURANCE) constitue une opportunité pour relancer le marché primaire des actions.

2.1. Le marché primaire des obligations : une évolution incertaine

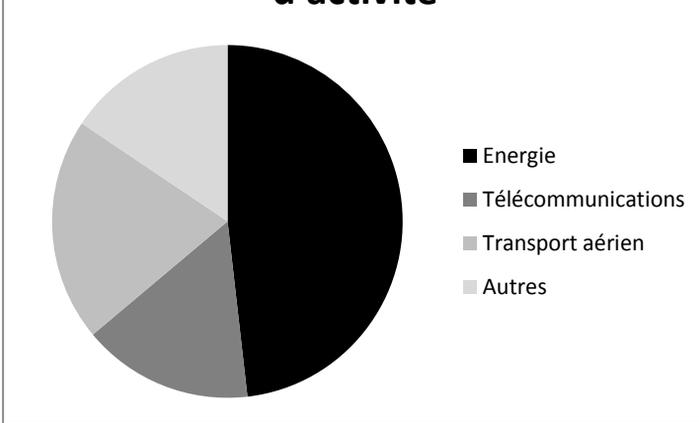


On peut observer que :

- Les émissions ont atteint un pic lors des années 2004-2006
- Par contre depuis 2007, leur volume périclité à un niveau extrêmement bas
- Les emprunts obligataires sont souscrits principalement par les institutionnels (58%) et auprès des épargnants (42%). Seules les obligations placées auprès du public font l'objet d'une cotation

Quelles sont les entreprises qui recourent au marché obligataire?
On observe une double concentration, à la fois au niveau des secteurs d'activité en forte croissance et au niveau des entreprises les plus importantes (les entreprises publiques).

structure des emprunts émis selon les principaux secteurs d'activité



Ainsi la moitié du montant des emprunts de la période a été contracté par les entreprises du secteur de l'énergie; à elle seule, l'entreprise SONELGAZ (production et distribution de gaz et d'électricité) a levé 875,5 millions d'euros soit un tiers du volume global. Le reste est réparti entre certaines filiales du groupe pétrolier SONATRACH. L'appartenance à un groupe facilite énormément le financement des entreprises, l'entreprise-mère apportant sa caution.

Les entreprises publiques monopolisent pratiquement le marché obligataire en ce sens qu'elles récupèrent 93% du montant global des emprunts émis au cours de la période considérée. Mais elles le font d'une manière très inégale. On observe une concentration importante des emprunts obligataires au profit de grands groupes publics en situation de quasi-monopole sur leurs marchés respectifs :

- La seule entreprise de gaz et d'électricité a émis pour plus de 50% du volume des emprunts
- 20% des entreprises ont réuni 55% des fonds récoltés

- 30% des entreprises ont levé 71% de l'ensemble du volume des emprunts.
- A l'inverse, 30% des entreprises les plus faibles n'ont réuni qu'à peine 5% des fonds.

Les entreprises privées n'interviennent que de façon marginale sur le marché obligataire; elles n'ont levé que 7% du volume global des emprunts. Il faut remarquer que ces entreprises privées familiales (toutes des sociétés par actions détenues exclusivement par les membres de la famille) en situation de croissance soutenue, pratiquent une politique de rétention des dividendes; elles conservent le maximum de ressources financières et rémunèrent peu ou pas leurs actionnaires (en l'occurrence les membres de la famille) sous forme de dividendes.

Cette concentration des emprunts obligataires au niveau des grands groupes publics ne les empêchent pas de se présenter en force pour les autres formes de financements (bancaires, leasing); autrement dit, les emprunts obligataires et emprunts bancaires représentent des sources de financement complémentaires et non concurrents.

2.2. Un marché secondaire en berne : un volume de transactions insignifiant

En 2007, l'ensemble des capitalisations boursières représentait 92 millions \$; ce volume reste stable au cours de ces trois dernières années; à la fin 2010, il atteint 107 millions soit 0,73% du PIB. Au Maroc, la capitalisation boursière atteint en 2009, 65% du PIB (BENBRAHIM).

Au niveau des transactions, deux phénomènes inverses peuvent être observés sur le marché secondaire :

- Après avoir une activité timide, le marché secondaire s'est caractérisé par une activité quasi nulle au cours de la période 2002-2006; le volume des transactions marque une nette reprise en 2007 pour atteindre 17 millions \$ en 2008 soit le double du volume réalisé en 2000. Le volume de transactions réalisé au cours de toute l'année 2009 représente l'équivalent d'une journée de transaction à la bourse de Casablanca (18 millions \$) (BENBRAHIM).

- Cependant en termes physiques, le nombre de transactions, bien qu'ayant marqué une nette reprise au cours des trois dernières années, n'atteint pas pour autant le niveau réalisé au début de la décennie : de 360 000 en 2001, le nombre de transaction atteint à peine 150 000 en 2009, soit une baisse de plus de 50%.
- A peine 20% du volume des obligations ont fait l'objet de négociations. Il en résulte que le cours des actions comme celui des obligations demeure toujours stable au niveau du prix d'introduction en bourse.

On peut se poser la question de savoir si cette faiblesse des transactions relève du caractère peu attractif de ces titres, ou alors s'il n'est pas lié au nombre limité des titres et donc à l'absence de marché proprement dit. L'absence d'ordres d'achats ne peut s'expliquer par la seule situation d'absence de liquidités du marché.

2.3. Le marché financier depuis 2010 : une inertie voulue?

L'activité du marché financier s'est atrophiée depuis l'année 2009 puisque aussi bien les dernières opérations sur le marché primaire ont consisté en l'émission de :

- un emprunt obligataire de la société DAHLI en 2009 (voir plus loin)
- un augmentation de capital de la société ALLIANCE ASSURANCES par appel public à l'épargne en 2010.

Cette activité limitée contraste avec le plan de modernisation de la Bourse mis en place à partir de 2009 avec l'appui du PNUD. Ce plan a consisté en une mise à niveau des moyens humains et techniques des organes de la bourse.

Cet état d'hibernation s'observe également à travers le marché secondaire; le niveau de cotation des titres n'a que très rarement dépassé celui de leur valeur d'émission. En général il s'établissait à un niveau très en deçà.

- Le titre ALLIANCE, émis à 830 dinars, cote à 770 DA fin 2012
- Le titre SAIDAL, émis à 800 dinars, cotait 560DA (février 2011), 720 DA (octobre 2011) et 620 DA (octobre 2012).

Enfin le titre AURASSI, émis à 400 DA valait 450 DA (février 2011) et ne cotait que 340 DA en décembre 2012.

Parallèlement et à cause de cela, le nombre de transactions ainsi que le nombre de titres échangés à l'occasion de chaque transaction peuvent être qualifiés d'insignifiants; certaines séances se terminent sans qu'aucune transaction ne se soit réalisée.

Finalement à la fin de l'année 2012, la bourse ne concerne que cinq sociétés pour trois titres de capital (AURASSI, SAIDAL, ALLIANCE ASSURANCE) et deux titres obligataires : DAHLI (échéance 2016) et SONELGAZ (échéance 2014).

En début de cette année, la capitalisation boursière s'élève à 13 milliards DA; cela ne représente qu'à peine 1/1000 du produit intérieur brut. Cela ne peut se comparer à la capitalisation financière tunisienne (20% du PIB) et marocaine (60% du PIB).

La léthargie largement observée sur les marchés primaires et secondaires ne peut être imputable à un seul acteur ; la responsabilité de l'ensemble des acteurs se trouve engagée. Mais la stratégie de ces derniers diffère.

3. STRATEGIES DES DIFFERENTS ACTEURS ET POSSIBLE REPRISE DU MARCHE

La COSOB (commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse) a initié en 2009 un plan de modernisation du marché visant à le réanimer. Mais cette modernisation peut-elle satisfaire les besoins de financement sans une libéralisation du marché? La construction du marché se doit d'intégrer le court et le long terme, les opérations au comptant et à terme et intéresser l'ensemble des acteurs (financiers, non financiers, nationaux et étrangers).

La relance du marché financier passe par une mise à plat de tous les intervenants de ce même marché : les animateurs de l'offre et ceux de la demande, les intermédiaires, et les produits de ce marché.

La relance sérieuse du marché financier ne saurait s'appuyer sur un seul type de financement; dans les conditions actuelles, ce type de financement rencontre depuis l'année 2007 une barrière qui n'est pas liée à l'insuffisance ou à l'absence de l'offre et/ou de la demande.

Cette limite se situe au niveau des fonds propres; en vertu du principe de l'équilibre financier propre à toute entreprise, la demande de fonds empruntés à long et moyen terme impose la mobilisation en parallèle de ressources propres.

Autrement dit, pour pouvoir continuer à exister, le marché se doit de ne pas se contenter des seules obligations. Comment une telle issue serait-elle possible? Deux mesures complémentaires pourraient être envisagées :

- Le marché financier concerne au prime abord les sociétés en croissance; les grandes entreprises privées algériennes pourraient présenter un fort potentiel pour le marché boursier à la fois pour les capitaux propres et pour les crédits.

L'introduction en bourse d'une partie du capital des grandes sociétés familiales dont certaines se sont présentées déjà sur le marché financier à titre d'emprunteur; ces grands groupes se trouvent dans une situation charnière où leur dirigeant créateur arrive à un certain âge et doit être envisagée leur succession; la survie du groupe peut être remise en cause; l'introduction en bourse d'une partie au moins de leur capital (en Turquie, les grandes entreprises familiales sont obligées d'ouvrir leur capital en mettant sur leur marché 5 à 20% de leurs actions) permettra à la fois d'accroître leur liquidité et d'assurer la pérennité de l'entreprise en cas de disparition de son créateur. A l'heure actuelle, des entreprises comme NCA Rouiba, Maghreb LEASING Algérie et SALAMA Assurances se positionnent pour intervenir sur le marché financier à un titre ou à un autre. D'un autre côté, les grandes entreprises en croissance (citons entre autres CEVITAL, BENAMOR, BTPHB HADDAD), dégagent des niveaux de rentabilité élevés et disposent par conséquent d'importantes liquidités; ces dernières leur permettraient de mobiliser des capitaux en tant qu'emprunteurs vue leur capacité d'endettement non entamée.

- La privatisation partielle ou totale de certaines entreprises publiques constitue une condition sine qua non à l'adaptation de l'économie; toutes les expériences de transition réussies se sont appuyées sur cette complémentarité. A ce niveau, une comparaison ponctuelle avec les marchés financiers des pays voisins s'impose; en effet, il est utile de s'avoir que la capitalisation boursière s'appuie essentiellement sur certains secteurs porteurs : au Maroc, sur les secteurs de la banque (25%) et des télécommunications (25%) et en Tunisie sur les banques (50%) (voir BENBRAHIM, 2010)

Ces deux opérations conjuguées permettraient aux entreprises de disposer de ressources propres auprès des agents économiques (entreprises, ménages) et marquer ainsi une plus grande solidarité en tissant des liens autres que les liens commerciaux traditionnels pour les unes et autres que le lien salarial pour d'autres (les ménages).

Au niveau de l'offre, l'épargne publique est disponible; d'après le responsable de l'ABEF (association algérienne des banquiers et des financiers), le volume de l'épargne disponible dans les banques s'élèverait à quelques 40 milliards d'euros à la fin de l'année 2008.

Il existe une forte tradition d'épargne de précaution, tradition forgée et forcée dans un contexte de marché de pénurie. L'exploitation de ces réserves d'épargne appelle un nouveau comportement des ménages et des entreprises en vue de mieux exploiter les opportunités de placement offertes par le marché financier. Ainsi le nombre de personnes physiques détentrices d'un compte-titres est évalué à la fin 2009 à quelques 10 000 personnes contre 300 personnes morales; c'est dire combien est limité le marché des épargnants.

Il faut cependant ne pas se méprendre : l'essentiel de l'épargne des ménages se trouve sur des comptes à vue et les compte d'épargne (l'argent y est immédiatement disponible); l'épargne sur le marché (par nature plus risquée) ne concernerait que le superflu, difficilement à évaluer compte tenu du niveau culturel. Ainsi les modalités d'épargne ne sont pas substituables.

D'un autre côté, les disponibilités des investisseurs institutionnels se trouvent mobilisées par les titres du Trésor (obligations assimilées du Trésor) titres à maturité de 7, 10 ou 15 ans dont l'encours actuel est estimé à 246 milliards de dinars.

Au niveau de la demande, le potentiel existe; les entreprises pourront ainsi non seulement développer le financement de leur croissance interne, mais également envisager une croissance de type externe. Au total, c'est l'ensemble du système productif qui s'en trouvera renforcé.

Enfin, le rôle primordial d'intermédiaire des banques apparaît déterminant en tant qu'organisme de tenue de comptes et de pourvoyeur de liquidités. La mutation du système bancaire (en finir avec la mono banque) apparaît indispensable dans l'optique du développement du marché des titres de valeurs mobilières. La généralisation de la banque assurance prouve que cela est possible.

En attendant le développement du nombre d'intermédiaires en opérations de bourse (IOB) indépendants, les banques publiques demeurent à moyen terme un agent incontournable du marché financier. Si elles veulent s'inscrire dans une réelle dynamique de ce marché, elles se doivent de combler leurs énormes lacunes en matière de ressources humaines capables de gérer des portefeuilles. Une chose est sûre : la multiplicité et la diversité des acteurs pousserait le marché vers une plus grande transparence et une plus grande concurrence.

La dynamique du marché est également tributaire des organismes du marché et de leur capacité à assurer leur mission : ainsi le dépositaire central des titres (Algérie Clearing) tient à jour dans ses comptes les volumes de transaction de titres et assure la compensation. Il doit déterminer le système de cotation (continu, fixing) et la forme des valeurs mobilières (matérialisée, dématérialisée). Quant à l'organisme de régulation du marché (COSOB), son action doit s'orienter vers la promotion d'un marché financier actif et organisé, gage de sa dynamique et de sa transparence.

Enfin la dynamique du marché financier reste tributaire des entreprises et particulièrement de la qualité de leur gouvernance; le marché ne pourra répondre à leurs besoins en matière de financement que si elles font montre d'une attitude résolument «ouverte», transparente en matière de gouvernance. D'un autre côté, les investisseurs (actionnaires, créanciers) sont toujours soucieux du renforcement de leurs droits; les marchés financiers les plus dynamiques se trouvent dans les pays les plus ardents défenseurs des droits de propriété.

CONCLUSION

On peut se demander si une bourse de valeurs peut durablement prospérer dans une économie accumulant les dysfonctionnements et les déséquilibres comme c'est le cas de l'Algérie.

Le marché ne saurait se réduire à un seul et important rôle de financement de l'économie; il a des impacts sur les acteurs et sur leurs comportements. Au-delà des opérations de financement de la croissance des entreprises, le marché financier permet la réalisation de nombreuses opérations en capital, les prises de participation, les fusions et acquisitions. D'un autre côté, il existe de nombreuses transactions financières qui ne transitent pas par la bourse des valeurs.

Le marché exerce une pression permanente sur le management ou mieux encore sur la gouvernance des entreprises cotées; il ne sert à rien de chercher comment la société est gérée, son positionnement par rapport aux concurrents et ses perspectives; le marché a déjà intégré ces informations.

Le marché représente un lieu de contrôle public; le terme anglais de «public Enterprise» ne désigne-t-il pas une entreprise cotée en bourse et non pas une entreprise d'Etat? Le marché pousse les entreprises à produire une information pertinente, sincère et fiable. En définitive, la promotion de l'information signifie la promotion de la transparence et partant la promotion de la confiance entre les acteurs du marché. Les conditions actuelles apparaissent nettement insuffisantes pour qu'une telle confiance puisse exister.

Le marché joue un rôle d'intégrateur social; cette fonction sociale pourrait être jouée par l'épargne salariale et les fonds de retraite (les revenus des valeurs mobilières représentent 25% des revenus des retraités français). Le développement du marché financier, par la promotion de l'épargne, pourrait soulager un système de retraite exclusivement fondé sur la répartition, c'est-à-dire sur le nombre d'années de cotisation et de salaires et qui montre de réels signes d'essoufflement.

Cependant, l'action des différents acteurs n'aura qu'un effet limité tant que l'Etat n'affiche pas une réelle volonté de promouvoir l'économie de marché et partant les différents marchés dont le marché financier. L'aisance financière de l'Etat ne saurait représenter une excuse pour pouvoir s'en dispenser. Les relations de marché ne pourront que promouvoir une meilleure transparence des opérations et ainsi introduire plus d'efficacité dans l'allocation des ressources au niveau macro-économique. En termes d'efficacité, le marché financier algérien est classé à la 132^{nième} place au niveau mondial (voir rapport 2009-2010 du Forum de Davos). Ce même rapport classe le marché des biens et services et le marché du travail respectivement aux 126^{nième} et 127^{nième} places au niveau mondial. Le marché financier ne peut être en reste des autres marchés.

Le franc succès de la dernière opération 2010 relative l'augmentation du capital de la société privée ALLIANCE ASSURANCES laisse augurer des perspectives prometteuses au marché financier. Mais les marchés en déséquilibre comme c'est le cas du marché financier

imposent leur logique : les prévisions concernant leur évolution à court et moyen termes s'avèrent pratiquement impossible à réaliser.

Références bibliographiques

- Alezéard G.** 1993 Le marché en débats - *Analyse et documentation économiques*, n° 47, 1993
- Ben Brahim** 2010 L'évolution des marchés financiers en Afrique du Nord et de l'Ouest - *Analyse Financière* n° 35, Avril-Juin
- Didier M.** 2006 - L'importance des marchés boursiers pour l'avenir des places financières - *Revue d'Economie Financière*, n° 82
- Duval G.** 2004 - La bourse en cinq questions - *Alternatives Economiques*, n° 226, Juin
- Duvivier A.** 2004 L'attractivité des places financières - *Bulletin de la Banque de France*
- Eschenbach F.** 2004 Finance and growth: A survey of the theoretical and empirical literature - Tinbergen Institute, Rotterdam, *Discussion Paper*
- Ferrandon B. & Montel O.** 2006 (S/Dir.) Financement de l'économie - *Cahiers français*, Mars-Avril
- Guesnerie R.** 2006 *L'économie de marché* - Ed. Pommier
- Hurel S.** 2000 *La bourse : des stratégies gagnantes* - Ed. minerva
- Juvin H.** 2004 *Les marchés financiers* - Editions d'Organisation
- Nivet J.F.** *Les nouveaux marchés de titres dans les économies de transition*

ANNEXES

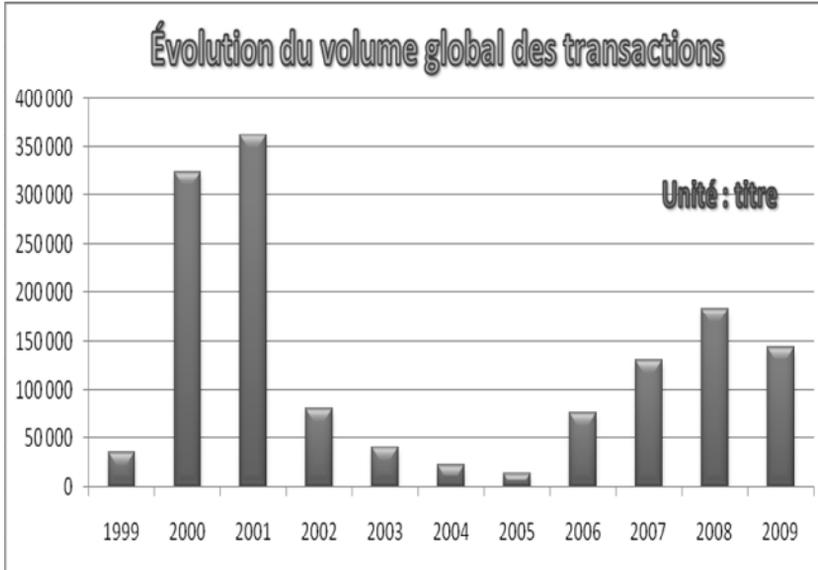
Tableau 1 : Evolution du volume d'émission des emprunts obligataires (en milliards de dinars)

Années	Montant global des emprunts	Dont émis auprès des institutionnels
2003	107	107
2004	704	593
2005	895	672
2006	688	344
2007	64	64
2008	51	0
2009	85	85
Total	2594	1865

Tableau 2 : Structure des emprunts émis au cours de la décennie selon le secteur d'activité

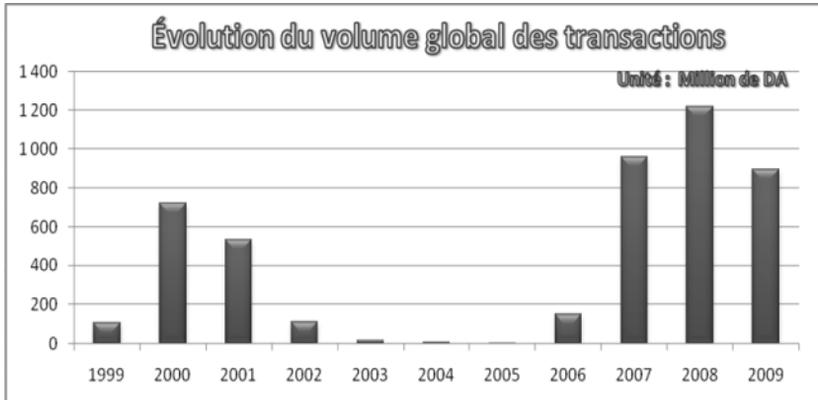
Secteurs d'activité	Montant global des emprunts (millions d'euros)
Energie	1250
Télécommunications	408
Transport aérien	531
Autres	405
Total	2594

Tableau 3



Source : COSOB 2010

Tableau 4



Source : COSOB 2010

LA GEOPOLITIQUE DU PETROLE, LA SUPREMATIE ET LE POUVOIR

Ahmed **BOUDJEMIL** *

RÉSUMÉ

L'objet de cet article est de discuter des enjeux énergétiques de cette bataille planétaire que mènent, d'un côté, les pays consommateurs pour assurer l'accès aux ressources énergétiques, que se soit par la force militaire (Etats-unis, Royaume-Uni, France, Japon) ou par la force économique (Chine, Brésil, Suède, Allemagne), et, d'un autre côté, les pays producteurs notamment arabes qui, malheureusement, ne jouissant que de cet avantage (répartition disproportionnée des ressources énergétiques mondiale) et dans la mesure où ces états arabes membres de l'OPEP ne sont jamais parvenus à développer des économies diversifiées, se trouvent dans une situation de grande dépendance envers les revenus pétroliers (gages de leur légitimité et pérennité politique et de la cohésion sociale, tous deux, menacées par les événements du printemps arabes). En montrons que l'actuel choc pétrolier est différent des autres chocs (1973/74, 1979/80), nous parlerons des conséquences économiques et politiques de la course au pétrole entre les Etats-Unis et la Chine. Allons-nous vers une reconfiguration nouvelle des rôles de puissance dans des régions à fortes potentialités énergétiques (Moyen-Orient, Afrique, Amérique latine et Asie centrale) où s'affirment militairement et économiquement les grandes puissances mondiales? Avec la nouvelle donne des contestations populaires qui secouent le monde Arabe, peut-on voir un renversement des rapports de forces en faveur des pays producteurs de pétrole? Quelle serait l'influence du printemps arabe sur l'industrie des hydrocarbures et sur le marché pétrolier? Et si la recherche de nouvelles sources d'énergie (pétrole non conventionnel, les énergies renouvelables...) viendrait se matérialiser techniquement et économiquement pour les pays occidentaux, l'or noir arabe gardera-t-il son influence sur les économies européennes, américaines et asiatiques?

* Maître de conférence A, école préparatoire de sciences économique, Draria

MOTS CLES

Ressources énergétiques, géopolitique du pétrole, rente et pouvoir, sécurité des approvisionnements

JEL CLASSIFICATION: Q42, Q47, Q48

INTRODUCTION

A la suite de la révolution industrielle, l'énergie est devenue un enjeu économique et stratégique majeur, symbole et mesure du succès du développement, aussi bien dans les pays à économie développée que dans les pays en voie de développement. La révolution industrielle et l'accroissement de la population offraient donc au pétrole un marché potentiel considérable : le 20^{ème} siècle étant qualifié le "siècle du pétrole". Les crises de l'approvisionnement pétrolier des années 70 (les "chocs pétroliers") ont été révélatrices sur plusieurs plans. Il y a eu prise de conscience que les ressources énergétiques fossiles ne sont pas illimitées, que leur consommation sans précaution entraînerait leur raréfaction et l'augmentation de leur coût, que la concentration des ressources les plus importantes dans certaines zones géographiques peut entraîner de graves crises économiques et politiques.

Pour les pays producteurs, notamment arabes membres de l'OPEP, le véritable défi est de savoir comment sortir de la dépendance pétrolière à la lumière des nouvelles découvertes de nouveaux gisements pétroliers dans d'autres contrées du monde et de l'évolution des techniques de développement des énergies renouvelables, ce qui va sans doute affaiblir le rôle de l'OPEP. Comment maintenir un équilibre durable entre le secteur pétrolier et le reste de l'économie ? Ces pays vont-ils tirer les leçons des précédents chocs pétroliers et utiliser cette nouvelle manne financière afin de diversifier leur économie en promouvant le développement d'un véritable secteur manufacturier ? L'avenir est donc très incertain mais très prometteur, il faut seulement s'y préparer.

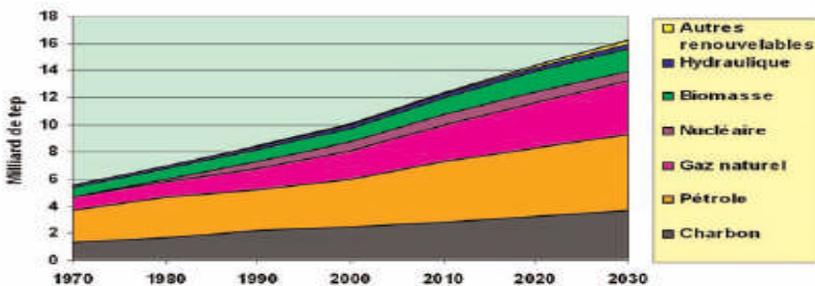
Pour tenter d'apporter quelques éléments de réponses, nous partons des scénarios possibles établis par les institutions énergétiques et d'autres sur les perspectives de la consommation d'énergie dans le monde afin d'examiner la dynamique des marchés pétroliers. Nous parlerons aussi de l'impact des prix du pétrole sur les équilibres économiques et politiques des pays producteurs et la capacité des pays

arabes producteurs d'utiliser cette nouvelle manne financière. Enfin, nous discuterons de la question des ressources énergétiques et de leur épuisement, ce qui nous amène à s'interroger sur l'après pétrole, surtout pour les pays arabes producteurs. Bien que le jeu des marchés n'explique pas tout et que la dimension économique reste au centre des débats, les aspects géopolitiques sont essentiels et permettent d'expliquer les évolutions possibles en matière de stratégies de contrôle des sources d'approvisionnement de l'énergie adoptées par les différentes puissances mondiales.

1. CONSOMMATION DE L'ENERGIE DANS LE MONDE

D'après les estimations de l'Agence internationale de l'énergie (AIE)¹, la consommation mondiale d'énergie primaire sera multipliée par 1,8 entre 2000 et 2030 (taux de croissance annuel de 1,5%), et les émissions de CO2 par 1,62. La consommation de gaz naturel connaîtra une croissance annuelle moyenne de 2,1% par an, mais le pétrole restera l'énergie dominante. En 2030, la biomasse augmentera sa contribution et les "autres énergies renouvelables" (éolien, solaire) connaîtront une forte croissance, mais resteront marginales en valeur absolue. L'investissement total dans le secteur énergétique (offre) sera, sur la période 2000-2030, de 16 000 milliards de dollars, dont 60% pour l'électricité (production, transport et distribution).

Graphique 1 : Les perspectives de la consommation d'énergie dans le monde à l'horizon 2030



Source : Scénario BAU de AIE 2005, Monde : énergie primaire, calcul Laponche B, 2008

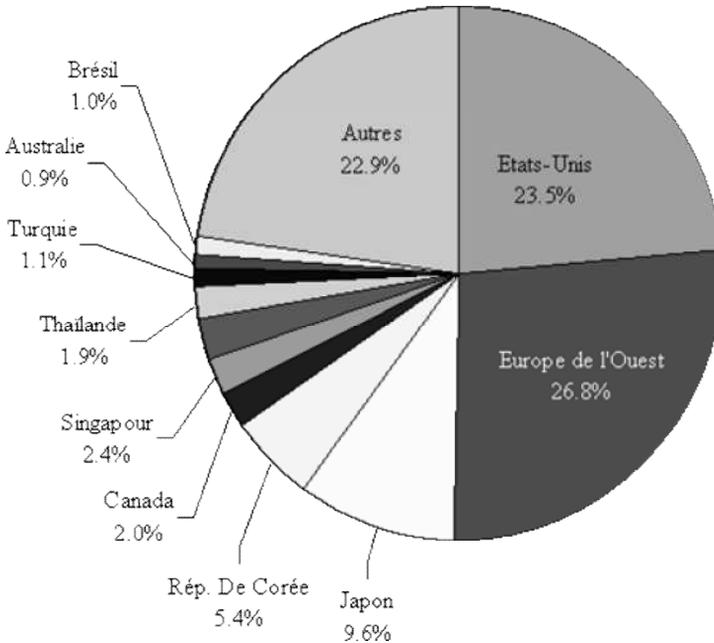
¹ AIE (2005), *World Energy Outlook*, Paris.

Sur un plan géographique et sectoriel, la perspective tracée par l'AIE va s'accompagner de profonds bouleversements de la structure de la demande énergétique mondiale. La part des pays en développement dans la consommation mondiale passera de 30%, aujourd'hui, à 43% en 2030. La Chine se taillera la part du lion dans cette hausse de la consommation, avec près du tiers de l'accroissement total des pays en développement, suivie par l'Inde et le Brésil (5% chacun). La Chine consommera en 2030 à peu près ce que consomme aujourd'hui l'Amérique du Nord ou l'équivalent de ce que consommera la totalité de l'Europe à cette date.

Traditionnellement, les Etats-Unis et l'Europe sont les plus grands consommateurs d'énergie au monde. L'Amérique du nord (Etats-Unis¹, le Canada et le Mexique) se place en tête des régions géographiques les plus consommatrices d'énergie dans le monde. Avec une population de l'ordre de 6.6% de la population mondiale, cette région affiche une demande énergétique de 23.1% de la demande mondiale de l'énergie. Par contre, l'Amérique du sud et malgré sa population importante (6.9%) ne consomme que 5.1% de la production mondiale d'énergie. Même constat pour l'Afrique qui représente une population importante de l'ordre de 14.8%, mais ne consomme qu'une faible part de la production énergétique mondiale (3.1% de la demande énergétique mondiale). Quant à l'Europe, sa population est de presque 500 millions d'habitants, soit 7.2% de la population mondiale, et sa demande énergétique avoisine les 14.4% de la demande énergétique mondiale. Enfin, la Russie avec une population de l'ordre de 5.6% de la population mondiale consomme 10.3% de la production énergétique mondiale. C'est dire que la consommation de l'énergie dans le monde ne dépend plus essentiellement des régions les plus développées économiquement, mais de l'ensemble des autres régions du monde.

¹ Les Etats-Unis, qui représentent 5% de la population mondiale consomment plus de 25% du pétrole produit dans le monde dont 55% environ provient de l'étranger avec 15% de l'Arabie Saoudite et environ 17% du Canada, et ils sont aussi responsables de 25% des émissions de gaz à effet de serre.

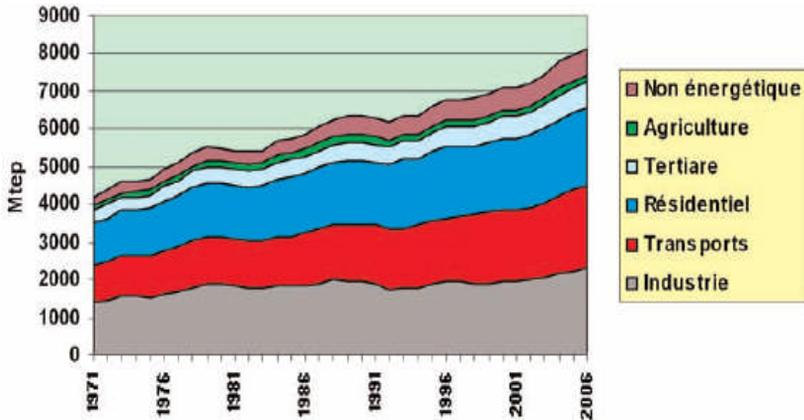
Graphique 2 : **Part des principaux pays importateurs dans les importations mondiales de pétrole brut sur la période 2003-2007**



Source : Secrétariat de la CNUCED d'après les données de l'OPEP (OPEC - Annual Statistical Bulletin 2007, Tableau 52 World crude oil exports by country, 2003-2007 (1,000 b/d)).

Sur le plan sectoriel, le secteur des transports dépend de façon étroite des approvisionnements en pétrole. La demande de ce secteur croît régulièrement et fortement. Le poids des transports dans la consommation finale d'énergie du monde passera ainsi de 29%, aujourd'hui, à 33% en 2030, et l'électricité de 18% à 22%. Rien que pour le cas de l'Europe, le transport absorbe, en moyenne, 33% de la demande d'énergie. Vient en deuxième position les résidences avec 26.5%, suivi par l'industrie (24.2%) et les services (11%), et, enfin, l'agriculture (2%).

Graphique 3 : Monde : évolution de la consommation d'énergie finale par secteur



Source : Données Enerdata, calcul Laponche B, 2008

Par pays, plus de 2/3 de la demande d'énergie européenne proviennent seulement de cinq pays (Allemagne, France, Bretagne, Italie et l'Espagne). Ces cinq pays représentent 64 % de la population totale de l'Europe et génèrent plus de 70% du PIB. A la tête des pays européens les plus consommateurs d'énergie, on retrouve les pays les plus riches (PIB/tête le plus élevé) qui sont : le Luxembourg, la Suède et l'Irlande. A ces écarts de richesses, s'ajoutent d'autres facteurs comme le climat (besoin en chauffage), le niveau de transport routier (très dense entre les états européens les plus développés), part de l'industrie dans le PIB (cas de l'Allemagne, l'Autriche et les Pays-Bas) et la qualité de l'appareil de production (cas des nouveaux pays entrants¹ dans l'Union Européenne).

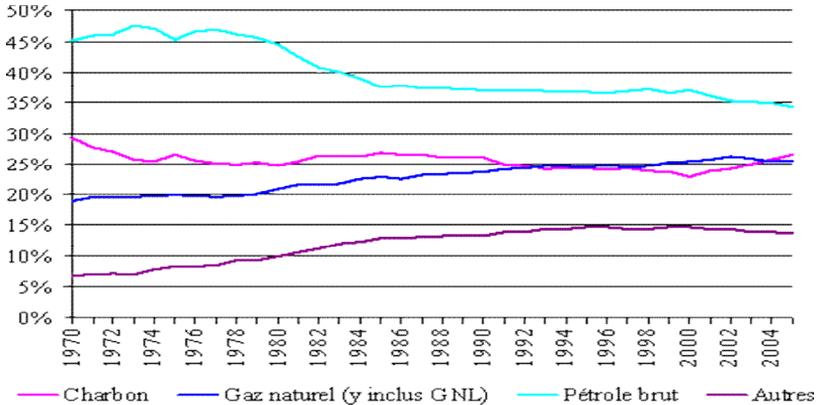
¹ En matière d'intensité énergétique, il est à remarquer que la Bulgarie (0.84 tep), la Roumanie (0.58 tep) et la Pologne (0.36 tep) se situent au-dessus de la moyenne européenne qui est de l'ordre de 0.16 de tep pour 1000 euros. Cela revient bien évidemment à la vétusté de leur secteur industriel et son positionnement dans des filières industrielles à faible valeur ajoutée. A titre de comparaison, la France et l'Allemagne se positionnent dans la moyenne européenne (0.16 tep et 0.15 tep respectivement), alors que la Bretagne et l'Irlande se situent au-dessous de la moyenne européenne (0.11 tep et 0.10 tep respectivement).

Avec la forte croissance économique et démographique¹ que connaît l'Asie (Chine, Inde, Indonésie, Pakistan), la demande d'énergie croîtra considérablement dans les prochaines années à venir, selon les estimations de l'AIE. En 2030, les pays de l'OCDE enregistreront une baisse de demande d'énergie de l'ordre de 43%, alors qu'en 2006 leur consommation était de 56%. L'Asie, par contre, augmentera sensiblement sa demande d'énergie (de 18% en 2006 à 31% en 2030), selon l'AIE. Elle représentera 1/3 de la demande d'énergie mondiale.

De 1970 à 2008, les sources d'énergies consommées montrent que le nucléaire civil et les énergies renouvelables ont peu augmenté, mais leur part de marché reste toujours faible comparativement aux autres ressources d'énergies. Ces derniers, en l'occurrence le charbon, le pétrole et le gaz continueront de fournir, en 2030, 80% de la consommation mondiale de l'énergie. Ceci dit, qu'une fois encore, dans moins de 25 ans, les énergies fossiles resteront et constitueront l'ensemble de l'offre de l'énergie mondiale, selon les prévisions de l'AIE, L'OCDE et la Banque Mondiale. Cela revient, d'abord, parce que ces ressources sont toujours disponibles. En 2006, les estimations des réserves étaient de l'ordre de 41 ans pour le pétrole, 59 ans pour le gaz et 200 ans pour le charbon qui est mieux répartis à travers le monde. Et deuxièmement, les chiffres annoncés plus haut sont évolutifs à causes des découvertes de nouveaux gisements, de l'amélioration des techniques d'exploration et d'extraction (surtout pour le pétrole non conventionnel) et de l'augmentation des prix du pétrole.

¹ En 2006, la Chine et L'Inde représentaient 1/3 de la population mondiale. Et en 2030, quatre des cinq pays les plus peuplé du monde se situeront en Asie (Inde : 4.5 Mha, Chine : 1.3 Mha, Pakistan : 260 millions ha, Indonésie : 270 millions ha).

Graphique 4 : Part des principales sources d'énergie dans la production d'énergie en pourcentage entre 1970 et 2005



Source : Secrétariat de la CNUCED d'après les données du département américain de l'énergie, *Annual Energy Review 2007* (tableau 11.1 *World Primary Energy Production by Source, 1970-2005*)

En effet, la part du pétrole reste toujours dominante, car il n'est pas près à être remplacé surtout dans le secteur du transport qui est responsable de la plus grande part de la demande mondiale d'énergie et de l'émission du CO₂. De surcroît, que le secteur du transport se réforme technologiquement beaucoup moins vite que les autres secteurs de l'industrie. Et c'est justement en Asie que le parc d'automobile est entrain d'exploser et plus particulièrement en Chine¹.

La poursuite des modes de consommation et des politiques énergétiques actuelles conduira à l'horizon de deux à trois décennies à un doublement de la consommation énergétique mondiale. Une telle évolution se heurtera à des contraintes majeures : ressources énergétiques, accroissement des prix, risques de conflits, atteintes à l'environnement, risque climatique (Laponche B, 2008).

¹ Aujourd'hui, la Chine consomme 1 tep par an et par habitant. L'Europe est à 4 tonnes et les États-Unis à 8 tonnes. Si la Chine s'équipait en automobiles comme les États-Unis est actuellement équipée, elle consommerait chaque année, sous forme de carburant, l'équivalent de la production annuelle de l'ensemble du Moyen-Orient. Le parc d'automobile en Chine est estimé à 20 automobiles pour 1000 habitants alors qu'en USA, il est de l'ordre de 775 pour 100 habitants.

2. LES GRANDS ENJEUX DU PETROLE ET DU GAZ : RIVALITES ET COOPERATIONS

Le nouveau malaise généré par des causes aussi diverses que le terrorisme, la montée en flèche des prix ou la saturation des capacités de production et de raffinage est également alimenté par des perspectives d'avenir incertaines. Ces perspectives concernent, tout d'abord, l'instabilité politique de bon nombre de pays arabes exportateurs de pétrole secoués par les événements du printemps arabe. Elles concernent aussi l'accélération du rythme d'augmentation des besoins pétroliers mondiaux. La question qui se pose désormais ne consiste plus seulement à savoir si les capacités peuvent être développées à temps pour satisfaire des besoins qui vont rapidement en croissant, mais aussi, et surtout, à savoir pour combien de temps encore et jusqu'où la production pourrait être augmentée (Sarkis N, 2006).

2.1. Les facteurs géopolitiques du marché pétrolier

Tout d'abord, il faut faire une dissociation entre le côté marché et le côté géopolitique du pétrole. Le côté marché assure l'offre, la demande et l'investissement. L'offre augmente peu alors que la demande croît très vite, et plus vite que prévu surtout en Asie. L'investissement repose sur des considérations technico-économiques et géopolitiques. Certes, les raisons géopolitiques gardent toujours leur importance dans le commerce du pétrole, mais ce qui a changé par rapport aux années 1990, c'est que les bouleversements géopolitiques sont concomitants (Alexis R, 2002).

Sur le plan production, il est important de mentionner que l'actuel choc pétrolier est différent des autres chocs pétroliers par son ampleur (les prix du baril ont augmenté de 160% en 1973, 108% en 1979 et de 196% depuis 2002), par sa durée (la durée de l'actuel choc pétrolier est de 43 mois (depuis 2002) contre 10 mois en 1979 et de 9 mois en 1973) et par sa nature : les deux premières crises pétrolières sont des chocs d'offre de production. C'est ce qui rend la crise pétrolière actuelle toute différente des crises précédentes dans la mesure où elle provient d'un choc de demande.

Sur le plan géopolitique, l'année 2011 a été essentiellement marquée par le printemps arabe. Quelques semaines auront suffi aux populations de Tunisie et d'Egypte pour chasser Ben Ali et Moubarak. Par effet domino, ces soulèvements populaires ont gagnés d'autres

pays arabes comme le Yémen, la Libye et la Syrie et ont fait tomber leurs régimes. Cette vague de contestations populaires pourrait toucher d'autres pays arabes aux grandes capacités financières, comme l'Arabie Saoudite, le Bahreïn et l'Algérie si les réformes nécessaires, politiques et économiques, ne verraient pas le jour.

Les révolutions arabes ont donné des sueurs froides aux investisseurs. En quelques jours, l'inquiétude a poussé le prix du pétrole à la hausse, et il a dépassé la barre symbolique des 100\$ le baril. Le printemps arabe aura-t-il une influence sur le marché pétrolier ?

Dans l'immédiat, et dans une considération géographique relativement large, la situation au Proche-Orient est au centre de l'attention des investisseurs.

Certains spécialistes de la question énergétique estiment que les marchés, qui détestent l'incertitude et réagissent à des projections de court terme, ne sont pas toujours rationnels et de ce fait n'ont pas toujours raisons. Car le scénario le plus probable n'est pas celui d'une raréfaction de l'offre. D'abord, même dans le cas du renversement d'un ou plusieurs gouvernements, les nouvelles autorités n'auraient aucun intérêt à fermer les robinets du pétrole.

Au contraire, pour assurer une transition sans pénaliser les populations qui les auraient portés au pouvoir, ces autorités auraient tout intérêt à pérenniser les exportations d'or noir qui assurent pour tous ces pays plus des trois quarts de leurs ventes à l'étranger. Le marché ne court donc pas le risque d'un assèchement. En outre, la situation à laquelle les marchés sont confrontés ne provient pas de démocraties instables, mais de régimes autoritaires qui ont jusqu'à présent maintenu une chape de plomb sur les populations.

Aussi, pour les pays occidentaux qui aspirent à une pacification du Moyen-Orient afin de profiter d'un approvisionnement sécurisé en hydrocarbures, les régimes autoritaires sont, dans la durée, source de déstabilisation. Lorsqu'un clan qui exerce une mainmise sans partage sur le pouvoir est destitué, le renversement peut être salutaire s'il ouvre la voie à la démocratie.

Si des transitions se préparent, elles ne fermeront certainement pas les accès aux hydrocarbures et, au contraire, pourraient les pérenniser. Ainsi, l'avènement des démocraties serait un facteur de régulation des marchés pétroliers aussi longtemps que l'aspiration démocratique ne sera pas détournée.

D'autres, par contre, craint que le scénario Iran post Shah ne se reproduise, et qu'au lieu de miser sur une augmentation de la production du pétrole, c'est l'inverse qui va se produire. L'histoire leur a enseigné qu'avec un changement de régime de pouvoir, il se produira moins d'exportation de pétrole et que ce n'est pas la nature du régime (dictatures) qui dérange aux intérêts des pays consommateurs, notamment les occidentaux.

Ces régimes dictatoriaux ne manquaient à personne. Ce qui manque, aujourd'hui, c'est la production de 6 Mb/j et les 5 Mb/j que l'Iran exportait. Et que même après l'arrivée des Etats-Unis en Iraq, ce pays arrive à peine à exporter 205 Mb/j, alors qu'il produisait avant l'invasion 3.5 Mb/j. khadafi qui ne manquait à personne, lui aussi, est parti, et le régime qui lui a succédé n'arrive pas à maintenir le niveau de production (1.6 Mb/j) d'avant. Les faits et les chiffres sont là. Ce sont là les conséquences directes du printemps arabe l'offre et la demande du pétrole. Un changement de régime n'est jamais un signe d'augmentation de production du pétrole ou même ses exportations.

Les risques géopolitiques du pétrole et de son approvisionnement¹ sont de taille, surtout dans certaines zones. Au Moyen - Orient, l'Iran représente pour les Américains un danger potentiel pour la stabilité du Moyen-Orient, et de l'ensemble de la relation entre producteurs et consommateurs de pétrole. Le détroit d'Ormuz est à la fois dans la zone d'influence de l'Iran comme dans celle des pays de la péninsule arabique, pour lesquels les États - Unis ont délégué une flotte (la cinquième de l'US Navy) mouillant en permanence dans le golfe Persique². La tension est si palpable que même les îlots bordant le détroit font l'objet de conflits d'intégrité territoriale.

L'Iran détient 16% des réserves mondiales de gaz et 10.3% des réserves mondiales prouvées de pétrole. Ce pays occupe la deuxième

¹ L'approvisionnement en pétrole comprend également la production de pétrole, les installations de traitement du pétrole et les systèmes de livraison du pétrole qui fournissent le pétrole à l'utilisateur final. Quand il y a une «pénurie» de l'offre, c'est plus souvent un problème du système de livraison qu'un problème de réserve.

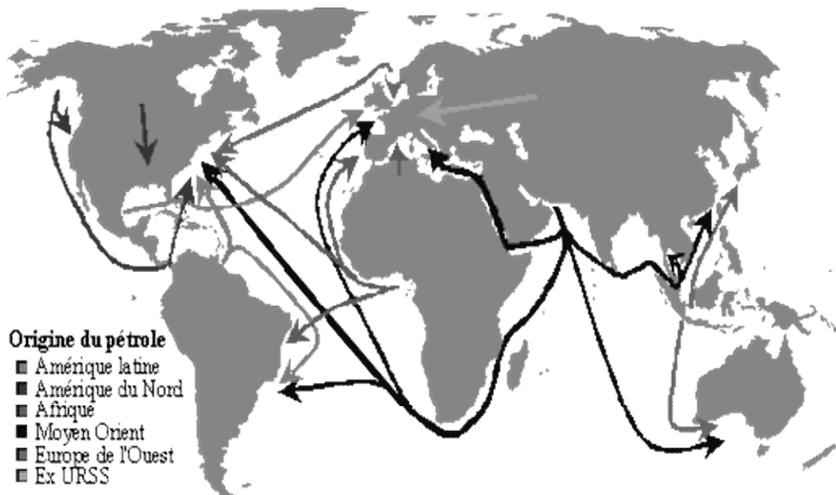
² Les États-Unis ont adopté une politique hégémonique, utilisant leur puissance militaire pour s'assurer le contrôle direct des ressources énergétiques. Et c'est en ce sens qu'ils ont favorisé l'émergence d'une mini puissance nucléaire, l'Israël, qui permettrait d'accroître l'influence américaine sur les pays pétroliers du Moyen Orient.

place après l'Arabie Saoudite et se place devant l'Irak (pays pétrolier important de la région). Il peut jouer, par conséquent, un rôle essentiel en matière de stabilité des prix du marché. Or, ce pays clé, cherche à se doter de l'arme nucléaire, car il se sent menacé par Israël et les Etats-Unis. Depuis 20 ans, les Etats-Unis veulent router le pétrole de la mer Caspienne en contournant l'Iran via le Turkménistan, le Pakistan (tous deux alliés stratégiques des Etats - Unis) et l'Afghanistan (occupé par les USA). Notons que la mer Caspienne est le plus important gisement pétrolier après le Moyen-Orient. Elle est vitale pour la Russie, l'Iran et les autres pays de la région.

Aujourd'hui, on assiste à une manœuvre militaire iranienne sans précédent qui risquera d'entrer la région dans des calculs de puissance et de domination extrêmement dangereuses. Menacé d'un embargo sur ses exportations de pétrole par l'Europe et les Etats-Unis, l'Iran a affirmé qu'en cas d'embargo «aucune goutte de pétrole ne transitera par le détroit d'Ormuz par lequel transite entre un tiers et 40% du trafic pétrolier mondial». Certains estiment que l'embargo européen sur le pétrole iranien ne servira à rien parce que si l'Iran ne peut plus vendre son pétrole à l'Europe, il le vendrait à l'Asie, gros consommateur et premier acheteur du pétrole iranien. Cette problématique est sérieusement prise en compte par l'OPEP et les éventuelles conséquences dangereuses de cette opération sur la sécurité des approvisionnements énergétiques. Et en ce sens que l'Arabie Saoudite vient rassurer les occidentaux quelle ouvrira à plein régime ses vannes pour compenser les millions de barils de pétrole iraniens qui viendraient à manquer si jamais la sanction prend effet.

Après l'invasion de l'Afghanistan (2001), de l'Irak (2003), et la reconversion des pays ex-communistes en alliés stratégiques des USA, tous les pays producteurs de pétrole dans la région sont soumis aux USA. Ces pays se trouvent tout au long de la route principale du pétrole et sont stratégiques pour la sécurité des approvisionnements du pétrole. Le pétrole de la mer Caspienne, de l'Iran et des autres pays arabes est acheminée jusque le Golf Persique, puis par pétrolier via le détroit d'Ormuz et la mer d'Oman, puis jusque la corne de l'Afrique et enfin via la mer rouge jusqu'au canal de Suez et en méditerranée. On comprend aussi le pourquoi de l'intervention militaire des Etats-Unis en Somalie. Tout est liée au pétrole.

Graphique 5 : Carte des principales routes du pétrole



Source : Secrétariat de la CNUCED d'après les données du COMTRADE

Du côté de l'Arabie Saoudite, de nombreuses incertitudes pèsent sur ce pays. Le pétrole est un moyen stratégique pour la monarchie afin d'unifier son vaste pays composé de cinq régions disparates et de consolider le pouvoir des El Saoud face aux autres tribus et aux pays du voisinage (Irak, Iran). C'est dans ce cadre que l'Arabie Saoudite a contracté en 1951 une alliance stratégique avec les Etats-Unis. Cette alliance est à la fois politique et économique. Elle est politique dans la mesure où l'Arabie Saoudite est vue comme un facteur de stabilité et l'une des grandes puissances régionales du Golfe sur le plan financier et religieux. Elle est économique dans la mesure où l'Arabie Saoudite, principale membre de l'OPEP, concentre 25% des réserves mondiales de pétrole et peut ajuster sa production à la demande plus rapidement que n'importe quel autre producteur. C'est pourquoi, si la production saoudienne venait à faire défaut, une crise générale s'étendrait dans le monde.

Les pays industrialisés et en particulier les États-Unis, se trouvent dans l'obligation d'entrer en relation équilibrée avec les pays producteurs de la région pour assurer leurs approvisionnements en pétrole (Colombani P, 2005). La région restera donc vitale pour les intérêts américains, l'Arabie saoudite, possédant le quart des réserves mondiales, venant en tête de liste.

2.2. Nouveaux acteurs, nouveaux enjeux

En matière énergétique, et notamment d'hydrocarbures, le jeu des marchés n'explique pas tout, même si la dimension économique reste au centre des débats. Les aspects géopolitiques sont essentiels.

L'or noir Africain au centre des nouveaux enjeux énergétiques.

Le Golfe de Guinée développe sa production pétrolière depuis les années 1990. Il totalise 2 à 3% de la production mondiale. Les américains estiment que la région leur fournira 25% des importations. Ce qui explique pourquoi l'île de Sao Tomé, qui fait partie de la Guinée équatoriale (ex - colonie espagnole) et qui dispose d'importants gisements offshore, a été choisie comme base par l'armée américaine pour la surveillance des états côtiers qui s'étendent de la Côte d'Ivoire à l'Angola.

De nouveaux gisements sous marins ont été découverts dans l'Atlantique au large des côtes d'Afrique, et notamment de l'Angola. On parle désormais d'un «deuxième Golfe», certes avec des réserves bien moindres que celles du golfe persique, mais bien plus proches de la côte Est des États-Unis. De surcroît, ce «deuxième Golfe» est géopolitiquement beaucoup plus calme, surtout avec des sites d'extraction situés en mer.

Avec plusieurs milliers de gisements découverts à ce jour, cet espace africain est en passe de devenir une des provinces de l'or noir les plus actives et les plus prometteuses (Ngodi E, 2005). Le pétrole de cette région, généralement de haute qualité (notamment en raison d'un faible taux de soufre) se prête bien au raffinage et alimentera de manière croissante les raffineries de la côte est américaine. Aujourd'hui, les états du Golfe de Guinée reçoivent plus d'attention de la part des politiciens américains et Chinois.

Le pétrole russe contre le pétrole OPEP

Le retour de la Russie sur la scène internationale s'est largement effectué par l'énergie¹. La Russie se présente désormais comme l'assurance des approvisionnements et des prix pour les consommateurs face aux risques supposés ou réels liés à la situation de certains pays de l'OPEP, le temps, par exemple, de résoudre diplomatiquement ou militairement une crise sérieuse. Il s'agit, en effet, d'une solution de remplacement temporaire. Certes, les réserves de pétroles de la Russie et des pays de la Caspienne sont jugées très inférieures à celles d'Arabie Saoudite, mais le pétrole russe pouvait peut-être permettre de boycotter celle-ci pendant plusieurs années (Guetta, 2000).

Sur le plan production, la Russie court le risque de voir, à moyen terme, ses réserves décliner rapidement si elle continue dans cette voie de surproduction pour occuper la première place sur le marché pétrolier, explique les experts de la scène pétrolière. La raison principale de cette assertion est que le rapport R/P (réserves/production) de la Russie est estimé aujourd'hui à environ 22 ans au moment où ce rapport est de 73 ans pour l'Arabie Saoudite (Ayoub A, 2006). En produisant en 2011 environ 511 millions de tonnes, soit l'équivalent de plus de 10 millions de b/j, ce pays semble avoir atteint les limites de sa capacité de production installée compte tenue de l'état actuel de ses infrastructures.

Même si la production demeure à ce niveau, techniquement, il ne restera qu'une seule manière de tenir cette tendance haussière : c'est de faire croître les réserves prouvées en transformant les réserves probables en réserves économiquement exploitables. La réalisation d'un tel objectif exigera de lourds investissements (que seul le secteur privé international est capable d'assurer), la rationalisation de l'exploitation de certains champs, la fermeture de puits non rentables, la modernisation des infrastructures, l'introduction de nouvelles technologies et la formation des personnels. Ni l'Etat, ni les compagnies russes ne pourront à eux seuls assumer la charge de ces investis-

¹ L'équilibre de l'économie russe est très sensible au prix du baril : un mouvement de 1 dollar sur le baril entraîne une variation de 1 milliard de dollars du budget. Le pétrole représente le premier poste des exportations avec plus de 26%, (60% avec le gaz), des contributions au budget de l'état et 13% du PIB.

sements. L'arrivée sur le marché russe des "majors" internationales semble inéluctable à condition que les facteurs juridiques - notamment la législation sur les accords de partage de production - soient réunis. Ceux sont des conditions qui dépendent, en dernier ressort, de la stabilité du régime politique russe ainsi que des réformes économiques qui restent encore à mettre en place.

Pour autant, le pétrole russe ne pourra constituer, à moyen et long terme, une alternative à celui du Moyen-Orient. Les réserves de la Russie sont bien moindres que celle du Moyen-Orient (65% des réserves mondiales prouvées), plus difficiles et plus coûteuses à exploiter (1,5 dollar le baril saoudien contre 10 à 12 dollars le baril russe); les plus rentables sont en voie d'épuisement. Les structures de production et de transport du brut requièrent de très lourds investissements pour être modernisées. La part du Moyen-Orient dans la fourniture du pétrole mondial est appelée à accroître inexorablement (45% en 2030) tandis que celle de la Russie diminuera (7,9% en 2030).

Chine - Etats - Unis : La course aux hydrocarbures

Il faut rappeler que, contrairement à une idée souvent admise, le Moyen-Orient ne constitue pas la zone d'approvisionnement principale des États-Unis. Le Canada (leur premier fournisseur), le Mexique, le Nigeria et le Venezuela assurent la livraison de 47% des importations états-uniennes contre 17% pour le golfe arabo-persique. La politique pétrolière de Washington a toujours été fondée sur la diversification de l'offre et non pas sur une réduction de la demande. Trouver de nouveaux fournisseurs en hydrocarbures plutôt que modifier les habitudes de consommation et promouvoir de nouvelles formes d'énergie.

Du golfe de Guinée à la péninsule arabique, du bassin de l'Orénoque aux rives de la mer Caspienne, Washington n'hésite pas à marquer militairement sa présence dans des régions au potentiel énergétique élevé. Elle s'est livrée à une véritable course aux hydrocarbures avec la Chine partout sur la planète pour le contrôle des ressources et la continuité de l'approvisionnement énergétique.

L'augmentation des cours du brut s'explique surtout par la vigoureuse hausse de la consommation en Chine et en Inde. L'émergence de la Chine, désormais troisième puissance économique mondiale et

deuxième consommateur mondial de pétrole après les États-Unis et devant le Japon, modifie les équilibres énergétiques.

La Chine a entrepris une véritable stratégie pétrolière, obéissant à plusieurs objectifs. Pékin souhaite limiter sa dépendance à l'égard du Moyen-Orient (qui assure 45% de ses importations), une région chaotique mais surtout jugée trop liée aux intérêts américains, à l'exemple de l'Arabie Saoudite et du Koweït. Et avec la Russie, les relations énergétiques demeurent encore limitées. Moscou n'assure que 10% des importations en pétrole de la Chine¹.

C'est du côté de l'Afrique que la Chine part chercher ses nouveaux partenaires énergétiques. Le continent noir vit maintenant à l'heure chinoise. En échange de l'octroi de concessions pétrolières ou de permis de prospection, Pékin accorde des prêts sans intérêt et multiplie à des conditions avantageuses la construction d'infrastructures avec des techniques largement éprouvées. L'Afrique assure aujourd'hui 30% des importations en pétrole de Pékin (dont 17% pour l'Angola et 7% pour le Soudan). Les multiples visites des dirigeants chinois permettent la signature de contrats de prospection ou d'exploitation pétrolière.

Aussi en Amérique latine, qui est considérée comme zone d'influence privilégiée de Washington, la présence de la Chine se renforce. Le Venezuela de Hugo Chavez est le principal partenaire de Pékin dans la région. Ce pays devrait représenter près de 5% des importations chinoises. Plusieurs sociétés chinoises ont obtenu des permis de forages ou des participations dans des gisements, notamment à Cuba et au Pérou. Les États-Unis et la Chine en quête d'énergie s'affrontent donc en Afrique, en Amérique latine et en Asie centrale.

Cet activisme de Pékin oblige les États-Unis à s'impliquer davantage dans sa politique d'encerclement énergétique de la Chine. Et c'est plus précisément sur les routes maritimes par lesquelles transitent les navires de pétrole que les États-Unis déploient leur puissance militaire pour assurer la sécurité des approvisionnements énergétiques. Pénaalisée par son éloignement vis-à-vis des pays de la Méditerranée, et par l'obligation pour les navires pétroliers d'emprunter le canal de Suez, la Chine éprouve des difficultés à sécuriser ses routes d'approvi-

¹ Situation paradoxale puisque la Russie est le 2e exportateur mondial de pétrole.

sionnement en pétrole. Elle accepte mal que ses acheminements d'or noir soient contrôlés par l'US Navy omniprésente.

Entre les Etats-Unis et la Chine, c'est la course au pétrole qui s'annonce secrète et planétaire. Que se soit par la force militaire ou par la force économique, l'enjeu est de s'assurer l'accès aux ressources énergétiques et d'affirmer son statut de puissance¹.

Dans le rapport dit «Cheney» publié en mai 2000, le lien est bien établi entre la sécurité énergétique et la sécurité stratégique des Etats-Unis. Il affirme que la sécurisation des relations avec les principaux fournisseurs n'appartenant pas à la sphère occidentale, comme l'Arabie Saoudite, est définie comme une priorité, et passe par un assouplissement du régime des investissements étrangers et un dialogue entre producteurs et consommateurs.

Cela comprend que la politique extérieure américaine et même européenne intègre des éléments de coopération et de concurrence. Car la guerre que mènent les Etats-Unis et la Chine sur le plan énergétique rend peu plausible une confrontation militaire directe. Comme pendant la guerre froide, les affrontements seront à la périphérie, explique Chevallier, J.P., 2006.

Les Etats-Unis sont forcés de coopérer avec les autres grands consommateurs et de dialoguer avec les producteurs. C'est la limite de l'unilatéralisme. Une stratégie de sécurisation des approvisionnements inclue nécessairement l'allié économique puissant des Etats-Unis qui est l'Europe. La suprématie, aujourd'hui, n'est plus possible, et les enjeux de pouvoirs à l'échelle planétaire ne sont pas un jeu à somme nulle. C'est plus une question de compromis, de donnant-donnant, voire gagnant-gagnant.

Le même raisonnement s'applique à la Chine et à l'Inde dans la mesure où le recul de l'économie chinoise à un impact négatif immé-

¹ En matière de puissance, Barthélémy COURMONT et d'autres notent que la stratégie de puissance du régime chinois est entièrement basée sur une capacité de nuisance visant non à l'expansion en dehors de sa zone mais à l'exclusion de toute puissance extérieure de cette zone d'influence « naturelle ». Et si Pékin entre en opposition avec les Etats-Unis aux intérêts globaux et qui ne pourra accepter de se voir exclus de l'Asie, c'est parce que la stratégie de puissance du régime chinois rencontre par ailleurs de fortes oppositions de la part des voisins de la Chine, ce qui suscite des craintes et renforce les alliances et notamment le « besoin d'Amérique » de la zone.

diat sur l'économie américaine et mondiale. L'interdépendance des deux économies est grande.

Le marché américain absorbe à lui seul le cinquième des produits exportés de Chine, de même que 60% des produits *made in China* sont actuellement fabriqués par des entreprises étrangères installées en Chine, et que presque 70% des brevets déposés sont étrangers. Mais la force de frappe de Pékin réside dans sa capacité financière tirée des réserves de change (plus de 900 milliards de \$). En effet, La Chine est devenue un créancier majeur pour les Etats-Unis. Elle a acheté énormément de bons du Trésor américains (autour de 300 milliards de \$)¹,

La Chine est, donc, à la fois redoutée et acceptée comme partenaire indispensable. Les deux puissances sont donc économiquement enchaînées, ce qui permet de penser que des relations apaisées, parce que profondément intéressées, peuvent durer encore un certain temps.

Du rôle central de l'OPEP

Au sein de cette guerre des prix et des quotas de production entre la Russie et l'OPEP², il est important de rappeler que la décision de l'OPEP de recourir à des quotas de production en 1982 résulte bien de sa volonté de disposer d'un moyen de pression sur le prix et donc d'ajuster sa production pour peser sur l'équilibre entre l'offre et la demande. Car l'OPEP ne fixe plus aujourd'hui le prix auquel se vend son pétrole : ce sont les marchés de cotation (à Londres ou à New York) qui s'en chargent.

Certes, l'OPEP contrôle l'essentiel des réserves mondiales de pétrole (65% des réserves prouvées disponibles mondialement fin 2006, soit environ 915 milliards de barils sur un total mondial estimé à 1370 milliards de barils, selon les données de BP), mais, il ne contrôle pas, tout seul, la production mondiale du pétrole. En 2010, la production de l'OPEP ne représentait que 42% de la production mondiale, alors qu'elle avoisinait les 55% dans les années 70. En cas

¹ Ce qui a permis de maintenir les taux d'intérêt à bas niveau, d'encourager la consommation (surtout de produits *made in China*), et de là permettre un niveau de vie "acceptable" (selon les critères américains), donc favorable politiquement aux Etats-Unis, même si la dette atteint des hauteurs vertigineuses et dangereuses.

² Les Russes souhaitent vendre la plus grande quantité de brut possible afin de rentabiliser leurs investissements tandis que l'OPEP tente de limiter la production pour maintenir les prix du brut entre 22 et 28 dollars le baril.

de baisse du prix du pétrole (comme ce fut le cas à la fin des années 1990 lorsque le prix du baril a atteint un plancher de 10 dollars), l'OPEP est incapable à elle seule de peser efficacement sur les prix pour qu'ils remontent.

Certains estiment que le rôle de l'OPEP dans l'augmentation des prix du pétrole (135 dollars par barils en mai 2008) est à peu près nul, d'autant que la hausse est tendancielle pour toutes les matières premières (et pas seulement pour le pétrole) car elle résulte d'un déséquilibre structurel entre l'offre et la demande du fait de la croissance économique chinoise (Sarkis N., 2006).

La politique de l'OPEP, et surtout de l'Arabie Saoudite, consiste désormais à gérer l'avenir à long terme afin, d'un côté, d'éviter que les pays importateurs ne mettent au point trop de techniques pour économiser le pétrole - en l'utilisant avec davantage d'efficacité (ce que les spécialistes appellent «l'intensité énergétique») - et pour exploiter de nouveaux types de gisements¹, et, de l'autre côté, de couper à la Russie la possibilité, au moins à moyen terme, de gagner des parts de marché.

Si l'écart géostratégique entre la Russie et le Moyen-Orient se mesure en termes de réserves qui sont de loin supérieurs pour les pays de l'OPEP, les énormes gisements découverts au Canada et au large du Brésil pourraient bouleverser la répartition mondiale de ces réserves et donc diminuer significativement la part de l'OPEP dans la production mondiale. Mais, la région du Moyen-Orient restera avantagée par rapport aux autres régions du monde sur le plan des activités d'exploration et de production d'hydrocarbures vu son faible coût de production et son faible risque en matière de prospection.

Ainsi, les pays membres de l'OPEP demeurent privilégiés et plus sur en matière d'approvisionnement du pétrole. La dépendance des pays consommateurs vis-à-vis de l'OPEP ne semble pas vouloir se résorber dans un avenir proche. La situation est extrêmement tendue et les conséquences pourraient en être dévastatrices. Le risque est en

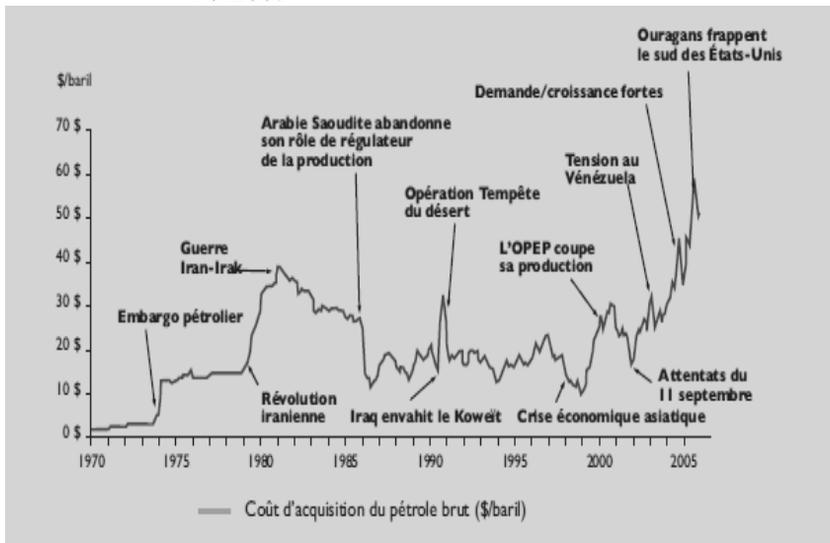
¹ C'est notamment le cas de nouveaux gisements sous-marins, qui apparaissent aujourd'hui comme recelant des quantités considérables d'hydrocarbures. Malgré les prouesses techniques, l'exploitation de ces gisements revient cher et ce, d'autant plus qu'ils sont profonds. Elle devient cependant rentable et politiquement plus sûr si les cours du pétrole sont de plus en plus élevés.

croissance, surtout sur le dossier iranien. La question reste entière pour les pays consommateurs.

2.3. L'impact des prix du pétrole sur les équilibres économiques et politiques des pays producteurs

L'industrie pétrolière est une activité capitaliste et aléatoire qui produit énormément de rente. En effet, si certaines conséquences du quadruplement des prix du pétrole entre le début de 2003 et la fin de 2008 étaient bien prévisibles, d'autres, probablement plus importantes, l'étaient beaucoup moins. Les raisons de cette récente hausse du prix du pétrole sont diverses : reprise de l'économie mondiale et forte demande de la Chine, faibles stocks, l'insuffisance des capacités de raffinages des pays consommateurs notamment aux Etats-Unis, craintes de goulets d'étranglement dans l'approvisionnement et évolution très incertaine des prix du pétrole à court terme. Les cyclones et ouragans dans le Golf du Mexique participent aussi à cette crise : Yvan en 2004 et l'ouragan Katrina en 2005. Sans compter la spéculation sur les prix du pétrole (Bedar S, 2001).

Graphique 6 : Evénements majeurs et prix mondiaux du pétrole 70-2005



Source : U.S. Energy information administration

La conséquence la plus immédiate et la plus visible a bien sûr été, jusqu'ici, une montée en flèche des revenus pétroliers des pays exportateurs suite aussi bien à l'explosion des prix qu'à une forte augmentation des exportations. Pour l'ensemble des pays membres de l'OPEP, la valeur de leurs exportations pétrolières a plus que triplé depuis 2002, année qui a précédé l'invasion de l'Irak par les troupes américaines, en passant de 255,6 milliards de dollars en 2003 à 649,5 milliards de dollars en 2006. Les autres pays non - OPEP comme la Russie et la Norvège ont eux aussi bénéficié, dans quasiment la même proportion, de cette hausse des prix du pétrole et du gaz naturel qu'ils exportent.

En ce qui concerne tout particulièrement les pays arabes, leurs revenus pétroliers ont été multipliés par six. En dollars courants, leurs revenus ont bondi de 109,5 milliards de dollars en 1999 à 649,5 milliards de dollars en 2006. Dans tous ces états, l'augmentation des recettes pétrolières est beaucoup plus rapide que celle du produit intérieur brut (PIB).

Ce gonflement des revenus générés par les exportations pétrolières, sans oublier les revenus gaziers pour certains pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, a conduit à une remarquable aisance financière qui s'est traduite pour les pays arabes par d'importants excédents de leurs balances des paiements, le désendettement, le lancement de mégaprojets et l'accumulation d'énormes réserves de change. Elle s'est aussi traduite par un développement phénoménal des moyens financiers et des activités des fonds souverains à travers lesquels les autorités publiques des pays concernés s'imposent de plus en plus comme des acteurs majeurs sur les marchés financiers internationaux.

La caractéristique principale du secteur de l'énergie est qu'il est un secteur qui produit des rentes (surtout rente de rareté et rente différentielle). La première, le *user cost* est le coût de l'épuisabilité d'une ressource naturelle non-renouvelable dont l'offre ultime est censée être fixe (stock fixe). C'est le cas du charbon, du pétrole, du gaz naturel et de l'uranium. La deuxième, la rente différentielle (ou ricardienne) peut être définie comme un avantage dont bénéficient certaines unités de production (gisements ou sites hydroélectriques) par rapport à d'autres et dont la contribution à l'offre générale est pourtant indispensable à l'équilibre du marché à un moment donné et pour un prix donné (Percebois J, 1989 cité par Ayoub A, 1998).

La rente pétrolière est à l'origine d'une entrée de capitaux si disproportionnée en comparaison à d'autres secteurs économiques qu'elle engendre des logiques distributives chez les élites menant à la défense du «pays utile», c'est-à-dire là où il y a du pétrole (Alexis R, 2002). En générant de fortes entrées d'argent qui sont de loin supérieures au reste de l'économie, le secteur du pétrole favorise le rôle central de l'état et la stagnation de l'économie par des dépenses improductives liées à la légitimation de l'ordre social. L'immobilisme politique est chose courante et conduit dans la plus part des pays rentiers à une dépolitisation de la société qui finit par abandonner, sous l'effet d'un appareil policier coercitif, ses revendications démocratiques.

L'existence d'une rente pétrolière à une influence sur l'articulation entre système politique et économique dans les états pétroliers. Ce clientélisme provoque la domination de la logique politique sur la logique économique où les rapports de répartition de la rente priment sur les rapports de production. La logique fondamentale du système économique sera la redistribution « politique » de la rente pétrolière. Dans ces conditions, il devient impossible de mener une véritable politique économique puisque ce clientélisme prime sur toute autre considération.

Une économie rentière prend donc cette forme : «l'accumulation du capital, la cohésion de la formation sociale et la légitimation de l'organisation politique dépendent des conditions de redistribution d'un revenu différentiel prélevé sur le reste de l'économie» (Coville T, 2002).

Dans les économies rentières, les revenus pétroliers se substituent en partie à l'épargne locale (Sid Ahmed A.). L'état étant le propriétaire unique de la rente pétrolière et le système économique du pays ne fonctionnant que pour recycler cette rente, ces économies n'ont jamais connu l'émergence d'une véritable classe entrepreneuriale nationale.

Les ravages de la rente pétrolière ont fait que l'industrie nationale, fortement dépendante des importations de biens d'équipement, s'est retrouvée sous-compétitive dans la plupart des pays producteurs et exportateurs de pétroles. Ceci se reflète dans la part ridiculement faible de produits manufacturés dans les exportations. L'amélioration de la productivité n'était pas nécessaire car les capitaux étaient abondants par l'existence d'une rente pétrolière importante permet-

tant aux économies pétrolières de ne pas être contraintes par ce qui pénalise habituellement les pays en voie de développement à savoir, le manque de capitaux (Coville T, 2002).

Ces économies sont également très faiblement intégrées dans l'économie mondiale. Avec des systèmes économiques ne fonctionnant que pour recycler la rente (pétrolière, touristique, géostratégique), les économies pétrolières sont incapables de créer un nombre d'emplois suffisant pour faire face à une progression soutenue de la population active. Ce qui crée de nombreuses frustrations notamment quand une partie importante des jeunes diplômés sont sans emplois. Les jeunes sans emplois sont d'autant plus frustrés qu'ils ne voient aucune amélioration de leur situation alors que le pays dispose de revenus pétroliers très élevés et en croissance. Le printemps arabe qui pourrait être assimilé par certains aspects à l'acte fondateur d'une nouvelle manière de gérer et de redistribuer la rente a signé l'acte de naissance d'un véritable changement démocratique, même si le chemin est long.

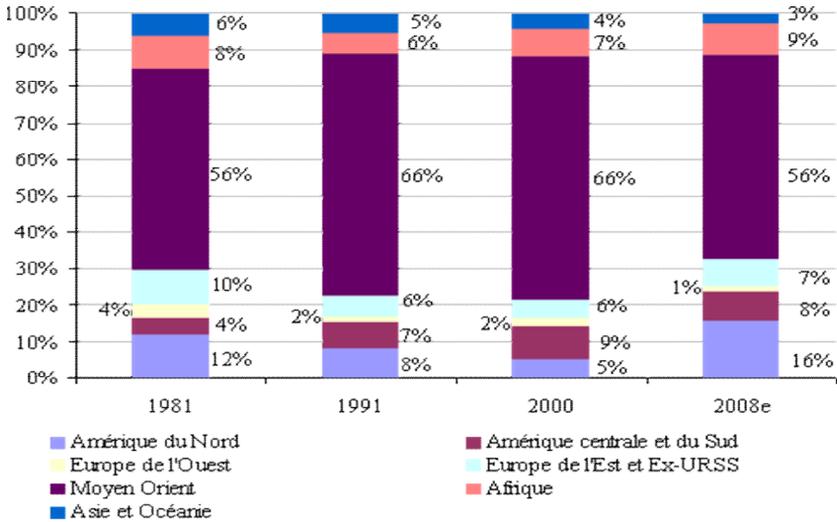
2.4. Quel est l'avenir du pétrole ? Y aura-t-il un après pétrole?

La crise de l'ère du pétrole pose deux questions. Va-t-on atteindre le pic de production pétrolière ? Quelles seraient alors les énergies de substitution ?

Le débat oppose les géologues, tenants de la thèse pessimiste qui fixent, à partir d'extrapolation des ressources actuelles, en 2020 le pic et le début du déclin de l'ère du pétrole, et les économistes, tenants de la thèse optimiste qui pensent que les réserves seront suffisantes pour le XXI^{ème} siècle. L'écart s'explique, car les économistes prennent en compte les éventuelles rentabilités économiques de certains gisements encore non exploités.

En effet, et de l'avis de Chevallier J.P, 2006, les tensions actuelles du marché ne sont pas liées à l'insuffisance des réserves pétrolières, mais à l'insuffisance des capacités de production. Les réserves évoluent sans cesse et contrairement à ce qu'on pourrait penser, les réserves identifiées (ou prouvées) n'ont jamais été aussi importantes qu'à l'heure actuelle : les estimations varient entre 140 Gt (giga tonnes ou milliards de tonnes, équivalent à 1050 Gb ou giga barils) d'après le Oil and Gas Journal, et 160 Gt (1200 Gb) d'après l'US Geological Survey (USGS). Ainsi, les réserves sont là mais encore faut-il les transformer en capacité de production. Il faut donc des investissements, des capitaux, de la rentabilité et du temps.

Graphique 7 : Part des réserves mondiales prouvées de pétrole brut en pourcentage



Source : Secrétariat de la CNUCED d'après les données du COMTRADE

En matière de répartition des réserves, on remarque une disproportion importante entre les réserves du Moyen - Orient et celles du reste du monde. Selon le Statistical Review of World Energy (BP Amocco, 2008), les pays de l'OPEP détiennent 75,5% des réserves mondiales de pétrole brut prouvées à la fin de l'année 2007.

Cependant, d'autres voix s'élèvent contre cette estimation avançant plusieurs arguments. Au premier plan, les zones dites "off shore" profond ont été encore peu exploré (2,3 millions de kilomètres carrés pour une surface totale de 55 millions de kilomètres carrés). Ils avancent, encore, que bien qu'une grande majorité du sous-sol terrestre ait été exploré, il est aujourd'hui très difficile de savoir s'il reste beaucoup de pétrole à découvrir ou pas¹. De plus, les gisements aujourd'hui à maturité contiennent potentiellement beaucoup de pétrole qu'on ne sait pas encore extraire. En effet, les taux d'extraction actuels sont d'environ 30% et chaque point gagné au-delà est équivalent à environ trois ans de production, en considérant un stock mondial récupérable de 266Gt (1995,5 Gb) (Jacquet, P., et Nicolas, F., 1991).

¹ On estime que sur 6 barils de pétrole consommés, 1 seul baril est découvert.

Un autre facteur est à prendre en compte afin d'avoir une image aussi complète que possible de l'évaluation du futur du pétrole : les progrès technologiques. En terme de réserves, une distinction est faite entre le pétrole conventionnel (celui exploité actuellement) et le pétrole non-conventionnel (un pétrole qui pourrait être exploité dans un futur proche sous réserve de posséder les technologies adéquates et sous réserve d'un coût de production rentable). La frontière entre brut non-conventionnel¹ et brut conventionnel est sans cesse repoussée par les avancées technologiques.

En 2002, les coûts de développement des bruts conventionnels se situaient entre 2 et 15 dollars américains le baril. Ce faisant, certains bruts non-conventionnels deviennent exploitables. Ainsi, par le passé, l'exploitation "off shore" était considérée comme beaucoup trop chère et presque impossible, alors qu'aujourd'hui plus personne ne remet en cause la rentabilité de ces explorations et le prix du brut en terme réel ne s'est pas pour autant envolé. A titre d'exemple, les huiles extra-lourdes de l'Orénoque au Venezuela, n'étaient autrefois exploitables que pour un prix supérieur à 30 dollars américains le baril. La diminution du coût de développement rend aujourd'hui possible cette exploitation pour un prix d'environ 15 dollars américains par baril.

La quantité actuelle de réserves prouvées exploitables pourrait être sujette à modification non pas du fait de la découverte de nouveaux gisements mais grâce à l'amélioration du rendement d'extraction. Actuellement ce rendement se situe autour de 30%. Selon certains spécialistes, ce chiffre pourrait atteindre 50 à 60% sous l'effet des progrès technologiques, ce qui entraînerait la réouverture de gisements considérés aujourd'hui comme épuisés (cas des puits pétroliers russes autour de Bakou 1) (Loalngar M, 2000).

Outre ces considérations sur les réserves de pétrole, en terme de longévité, les progrès technologiques permettent de substituer le pétrole par d'autres produits notamment dans la fabrication de carburants liquides. De nombreux substituts existent déjà à ce jour : le gaz (utilisé dans des centrales électriques au gaz), le nucléaire (mais les opinions publiques y sont souvent opposées), le charbon (développé en Allemagne et en Chine) et les énergies renouvelables.

¹ Les bruts non-conventionnels regroupent les nappes difficiles d'accès comme les nappes sous couche de sel, "l'off shore" profond et très profond, les huiles extra-lourdes, les sables asphaltiques et les schistes bitumineux.

Si certains pays ont opté pour une diversification de leurs approvisionnements en pétrole tout en s'appuyant sur leur force militaire pour s'assurer le contrôle direct des ressources énergétiques, d'autres par contre, comme la Suède, l'Allemagne et le Brésil ont adopté une stratégie toute différente. Le Brésil est le seul grand pays à exploiter massivement les bio-carburants, issus de sa filière sucrière. La Suède a récemment annoncé son intention de remplacer l'utilisation de pétrole par des bio-carburants, issus majoritairement du bois. Par ailleurs, ces pays n'utilisent pas, ou ont renoncé à utiliser, l'énergie nucléaire, préférant l'exploitation d'énergies renouvelables. L'Allemagne, pauvre en ressources énergétiques, soutient vigoureusement les filières éoliennes et photovoltaïques, dans l'espoir de les voir un jour devenir compétitives.

Toutefois, les facteurs de substitution ne peuvent être que des facteurs de long terme et sont multiples pour deux raisons : la première tient au prix durablement élevé du baril à long terme qui rendrait d'autres sources compétitives dans la mesure où le seuil de substituabilité défini à 30\$ le baril dans les années 1970-80 est en fait bien plus haut, comme le démontre la situation actuelle. Quant à la deuxième raison, elle porte sur le changement des modes de consommation dans les pays développés ou sur des économies d'énergie dans les pays émergents (Laponche B, 2008).

CONCLUSION

L'expérience à montrer combien il est difficile de prévoir l'évolution des prix du pétrole. Les facteurs d'incertitudes quant à l'évolution du marché pétrolier sont très nombreux. Elles concernent, et l'aspect économique du marché qui régulent l'offre et la demande, et l'aspect géopolitique qui pèsent aussi fortement sur l'équilibre des puissances mondiales.

Du côté de la demande, le rythme des prix du pétrole dans les années à venir dépendra de la qualité de la reprise de la croissance économique mondiale. Si la demande d'énergie des pays d'OCDE continuerait d'afficher des niveaux faibles en raison de la faiblesse de la croissance, il est clair que la croissance de la demande des pays émergents (gros consommateurs d'énergie) qui prendrait le relais créerait d'ici les années à venir une forte tension sur les capacités de production du pétrole.

Coté offre, l'ampleur des nouvelles découvertes du pétrole non-conventionnel ont amené à revoir à la hausse l'estimation des réserves pétrolières et qu'il est trop tôt pour ce préparer à un avenir sans pétrole. Bien que, ce n'est pas le montant de réserves pétrolières qui est en question, mais, c'est leur coût qui constitue le facteur limitant l'offre. Les progrès technologiques permettront sans doute d'abaisser les coûts d'extraction, mais l'ampleur de cette réduction reste très incertaine.

Pour le moment, les pétroles non-conventionnels ne couvrent que 5% de la consommation et les coûts sont prohibitifs. Mais les optimistes estiment qu'avec la raréfaction, la hausse des prix du pétrole permettra aux pétroles non-conventionnels de combler la différence.

Sous la poussée de la vigoureuse croissance économique, la demande d'énergie continue à afficher des tendances haussières qui, conjuguée aux contraintes de capacités et aux incertitudes concernant l'approvisionnement, peut provoquer la flambée et l'instabilité des prix du pétrole. Des investissements majeurs seront donc nécessaires, à court, à moyen et à long terme, dans l'exploration, la production et l'infrastructure énergétique pour satisfaire aux besoins d'une économie mondiale en plein essor.

Les pays industrialisés sont confrontés à un nouveau risque d'emballement des prix de l'or noir, sur fond de demande croissante en provenance des pays émergents et d'incertitude sur les quantités encore réellement disponibles.

La guerre au pétrole a déjà commencé entre les Etats-Unis et la Chine. L'enjeu : le contrôle des ressources et la continuité de l'approvisionnement énergétique. Cette compétition entre la Chine et les États-Unis pour le contrôle des hydrocarbures devrait s'exacerber dans les prochaines années et s'élargir à l'Inde, dont l'appétit énergétique ne cesse de croître.

La prédominance de la région du Moyen-Orient dans le commerce de pétrole «conventionnel» reste, en dépit de la recherche par les pays occidentaux de nouvelles sources d'énergie, un moyen de pouvoir sans équivalent. Cette force représentée par «l'or noir» se traduit notamment par une influence sur les économies européennes, américaines et asiatiques particulièrement importante, et ce à tous les échelons. La recherche par l'OPEP d'un «prix d'équilibre» à même de satisfaire toutes les parties constitue le moyen le plus sûr, pour le

cartel, de sécuriser ses revenus et les relations de ses membres avec les autres états, notamment européens.

Bien que la région soit maintenant dans une situation financière confortable, cela ne cache pas qu'elle fait face à des risques de dégradation conjoncturelle, compte tenu de l'ampleur de l'exposition d'un très grand nombre de pays à l'Europe et de leurs dépendances vis-à-vis des cours des produits de base. Les effets du ralentissement de la croissance économique en Europe, et dans le monde, ce feront principalement sentir au niveau des échanges, en particulier de pétrole, mais aussi de biens manufacturés. Ces pays devront prendre des mesures décisives et formuler un vaste programme de réformes, destinée à encourager une croissance solide.

Références bibliographiques

- Ayoub A.**, 2006. Pétrole : sécurité des approvisionnements et évolution des prix, in revue liaison, énergie - francophonie, numéro 70, publiée par l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF).
- Ayoub A.**, 1998. «La libéralisation des marchés de l'énergie : utopie, théories et pragmatisme », *Revue de l'énergie*, n° 499.
- Alexis R.**, 2002. Le pétrole : l'or noir du XX^e siècle in www.ieim.uqam.ca
- Barthélémy C. et all.**, 2004. «Quelle évolution de la notion de puissance et des modes d'actions à l'horizon 2030, appliquée aux Etats-Unis, à l'Europe et à la Chine?», in www.iris-france.org
- Bedar, S.**, 2001. «La nouvelle donne géostratégique en Asie centrale», *Débat Stratégique* n°58.
- Coville T.**, 2002. *Des économies du Moyen-Orient marquées par la malédiction de la rente pétrolière.*
- Chevallier J.P.**, 2006. Energie et pétrole : tensions et turbulences, in revue liaison, énergie - francophonie, numéro 70, publiée par l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, IEPF.
- Chung-lian jiang.**, 2004. La Chine, le pétrole et l'Afrique, in www.geopolitis.net
- Colombani P.**, 2005. *Etats-Unis, Enjeux énergétiques et politique extérieure*

- Favennec, J.P., Copinschi, P.,** 2003 «Les nouveaux enjeux pétroliers en Afrique», *Politique africaine* n°89.
- Guetta,** 2000 «de l'or noir à la guerre, les prémices d'une fin de règne», *Temps* n°227 du 31 novembre 2000.
- Jacquet, P., et Nicolas, F.,** 1991 : *Pétrole : crise, marchés et politiques*, IFRI
- Ngodi E.,** 2005. *Gestion des ressources pétrolières et développement en Afrique*, Maputo, Mozambique.
- Laponche B.,** 2008. Prospective et enjeux énergétiques mondiaux : un nouveau paradigme, AFD. *Document de travail*, n°59, juin 2008, Paris.
- Le Leuch H,** 2007 : *Le pétrole et le gaz naturel en Afrique : une part croissante dans l'approvisionnement énergétique mondial*.
- Loalngar, M,** 2000. "Le pétrole tchadien, le tournant décisive" in *le Temps* n°227 du 31 novembre 2000.
- Percebois, J,** 1999. «L'apport de la théorie économique aux débats énergétiques», *Revue de l'énergie*, n° 509.
- Philippot L.M,** 2009. : Rente naturelle et institutions, les Ressources Naturelles : Une «Malédiction Institutionnelle»? *Document de travail de la série Etudes et Documents*, 15 Septembre 2009, CERDI.
- Sarkis N.,** 2006 : Face aux nouveaux défis énergétiques, quel rôle pour l'OPEP, in revue liaison, énergie - francophonie, numéro 70, publiée par l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, IEPF.
- Servant, J.C.,** 2002. «Offensive sur l'or noir africain», *Monde diplomatique*.
- Sid Ahmed A,** Celso Furtado et le développement à partir de l'exportation des ressources naturelles non renouvelables, *Cahiers du Brésil Contemporain*, 1998, n° 33-34, in www.revues.msh-paris.fr
- Wauthier, C.,** 1994, «Appétits américains et compromission françaises», *Monde diplomatique*.

**DEVELOPPEMENT DURABLE, MANAGEMENT
ECOLOGIQUE ET ETHIQUE D'ENTREPRISE :
UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DES
ENTREPRISES ALGERIENNES**

Driss REGUIEG - ISSAAD *

Badiâa AMARI **

RÉSUMÉ

Dans un monde où les changements s'accélèrent, où la pression sur les résultats et la responsabilité éthique s'accroît, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à choisir le chemin du Développement Durable. Les entreprises en avance dans le domaine de la protection de l'environnement et dans le respect des normes sociales se démarquent par rapport aux autres entreprises, ce qui devrait leur assurer un avantage concurrentiel notamment en leur facilitant l'obtention de contrats ou en leur assurant de meilleures parts de marché. Devant cette obligation d'éthique et de développement durable, où se situent les entreprises algériennes? Quel constat peut-on faire sur les perceptions et les engagements de nos entreprises dans ce sens? Et enfin, quels éclairages apporter sur d'éventuelles actions de mise en œuvre?

MOTS CLES

Développement durable – Éthique – Gouvernance- Diagnostic organisationnel- Entreprise algérienne-

JEL CLASSIFICATION : Q56

* Professeur, enseignant chercheur à la Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales. Chef d'équipe de recherche / laboratoire de recherche REFEIRI (Réformes économiques et intégration régionale et internationale). Université d'Oran.

** Maître assistante «A», enseignante chercheuse à la Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales. Université d'Oran.

INTRODUCTION

Sur le plan sociétal, comme sur le plan légal, les entreprises doivent aujourd'hui, répondre de leur impact sur l'environnement. Non seulement elles doivent être éthiquement correctes, mais elles doivent également répondre aux multiples sollicitations et autres exigences environnementales, par une offre de produits et services qui soient conformes à des normes bien explicitées par les différents acteurs. Les entreprises algériennes étant confrontées à ces nouvelles exigences environnementales, elles sont de plus en plus soumises à des impératifs de transparence en matière de bonne gouvernance, de contrôle qualité, de gestion des cycles de vie des produits et de participation citoyenne.

Dans ce contexte, l'entreprise algérienne compétitive est celle qui saura intégrer les problématiques du développement durable et du management environnemental, et ne les subit pas. L'image de l'entreprise peut être valorisée par l'adoption de ces mesures.

Dans cet article nous nous efforçons de répondre à une double problématique au travers d'une enquête réalisée sur un échantillon d'entreprises algériennes. A cet effet nous posons deux questions fondamentales : Les entreprises algériennes comprennent-elles les enjeux du développement durable? Peuvent-elles associer une dimension durable à leurs niveaux de compétitivité et à leurs stratégies ?

A l'effet de répondre à tous ces questionnements centraux, nous avons structuré notre article autour des points suivants. D'abord nous nous sommes attelé à définir l'éthique d'entreprise au travers d'une grille de lecture sélective et représentative de la littérature en la matière. Ensuite, nous avons présenté la centralité du développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi, des questions relatives au rôle du manager dans le processus d'intégration du développement durable, de l'intérêt de ce dernier comme avantage concurrentiel et du comportement écosensible ont été abordées. Enfin, il a été question de la présentation du protocole méthodologique adopté. Nous avons veillé à présenter les axes méthodologiques de notre travail empirique. Enfin, une synthèse des résultats et une conclusion générale viennent sanctionner notre travail. Ainsi, cet article puise son bien fondé d'une grille de lecture sélective, d'une revue de la littérature assez représentative et d'un travail de terrain assez révélateur de la problé-

matique de l'intégration du développement durable, de la responsabilité sociale et du management écologique dans nos entreprises.

1. ESSAI DE DEFINITION DE L'ETHIQUE D'ENTREPRISE

L'éthique conduit à raisonner en fonction d'un but utilitaire, celui du bien être du groupe. Sur le plan entrepreneurial les premières chartes éthiques se sont développées dans les années 1960 sous la forme d'un contrat entre la société et l'entreprise de façon plus ou moins formalisées. La première remet à la seconde le pouvoir de dégager des profits et de réaliser la production, mais, en contrepartie, cette dernière doit se montrer responsable envers la collectivité. L'éthique dans l'entreprise est relative. Ses règles sont en effet établies par chaque organisation en fonction de sa culture, de ses objectifs spécifiques et des moyens mis en œuvre avant d'être écrites et rendues publiques (Charreaux G. 1997).

Ces documents doivent témoigner des valeurs de l'entreprise, à travers des actes quotidiens et préciser ses relations avec son environnement direct. Les entreprises établissent un certain nombre de préceptes en rapport avec des pratiques sociétales condamnables comme le travail des enfants, les «pots de vins», ou les critères de référencement des produits vendus pour chaque état considéré. Les chartes éthiques vont permettre de structurer le comportement des employés de l'entreprise mais aussi de ses diverses filiales et sous-traitants qui, avec la mondialisation des échanges sont de plus en plus situés dans des pays aux habitudes commerciales différentes (Bergadaa M 2004). Ces chartes sont aussi utilisées par l'entreprise comme garantie en termes de responsabilité si certains employés agissent de façon illégale.

Les codes d'éthique peuvent donc être considérés comme des outils d'acculturation cadrant les relations entre l'entreprise et ses partenaires afin de réduire les incertitudes et d'optimiser le temps de négociation (Ballet J & Bry F 2001). A l'issue de ces réflexions de quelles façons peut-on définir cette éthique ? On peut considérer que l'éthique en entreprise est en fait une combinaison de trois dimensions dynamiques :

- **Une éthique préventive** regroupant les notions de sécurité; d'environnement et de santé.

- **Une éthique interne** centrée sur un respect rigoureux des normes juridiques ainsi que sur l'émergence d'un code interne de déontologie et de la notion d'employabilité.
- **Une éthique externe** impliquant une plus grande transparence vis-à-vis de ses partenaires (actionnaires quelque soit leur importance, clients, fournisseurs, et autres groupes de pression).

L'entreprise devient socialement responsable, ce qui implique la prise en compte d'une fonction politique en plus de sa fonction économique (Isaac H 2000).

De plus il ne faut pas oublier que le consommateur est devenu un «expert» en marketing capable de décoder les messages pour y adhérer ou les rejeter.

La progression du niveau de scolarité, d'éducation du niveau de vie ajoutée à la mondialisation des échanges et la puissance d'Internet ont permis l'émergence d'un «consommateur : une compilation de consommateur et acteur» partenaire véritable de l'entreprise.

Ce dernier apprend à évoluer avec de nouveaux paradigmes communicationnels et commerciaux qui le poussent à trouver un sens à sa consommation, à se positionner comme un véritable acteur du changement de plus en plus respectueux de son environnement. Une des difficultés évoquées est que trop de codifications suivent à la créativité des individus et à la flexibilité de l'organisation.

Le deuxième écueil auquel se heurte la mise en place de telles chartes au sein des entreprises est la pression de la «gouvernance d'entreprise» sur l'éthique commerciale pouvant entraîner un décalage entre le comportement réel de certaines entreprises et leurs codes d'éthique (Mamoumane. A 2001).

Enfin il existe un danger réel de confondre le relativisme méthodologique qui permet de comprendre et de respecter les fondements socioculturels de conduites spécifiques par rapport à un contexte social, culturel et historique spécifique avec le relativisme éthique pouvant impliquer une non existence dans la pratique de normes morales valables pour tous (Hunt S.D. Wood Van R & Chonko L.B 1989).

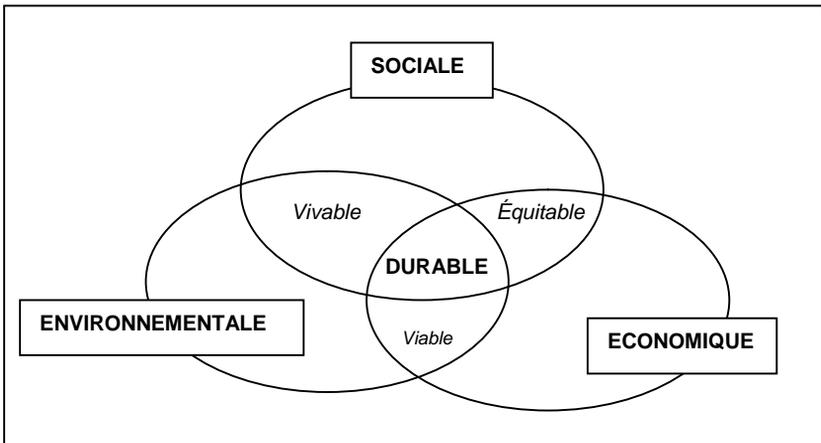
Parallèlement, de plus en plus de groupes de pression, relayés par la presse, attendent des réponses précises de la part des entreprises les plus emblématiques.

Il convient donc d'établir et de communiquer de nouvelles règles du jeu. Une éthique professionnelle, un code éthique signé par le président, qui engage tous les acteurs de l'entreprise, un corps central de valeurs constituant de nouveaux repères pour les collaborateurs. Instaurer le respect d'une «morale» dans les relations internes et externes stipulant ce qui, dans les actes, les conduites et les pratiques, est interdit, est autorisé et surtout est encouragé (Masse R 2000). La transparence sera de pouvoir faire, publiquement, de l'éthique un facteur qui anime les décisions de l'entreprise (Mercier S. (1999).

2. LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Intégrer le Développement Durable dans la stratégie et le management de l'entreprise signifie : la positionner et organiser ses activités de façon à, non pas seulement respecter l'environnement et la justice sociale, mais développer la performance économique de l'entreprise grâce à la préservation de l'environnement et par le développement social et créer un cercle vertueux amplifiant ces trois axes de développement.

Figure 1 : Les dimensions du développement durable



Source : Chassade P. 2002, *Développement durable, pourquoi ? Comment ?*, Éditions Edi Sud, Paris.

1.1. Le manager dans l'intégration du développement durable.

L'idéal pour cela est que le Dirigeant de l'entreprise soit lui-même un Intégrateur du Développement Durable (I.D.D). Tout dirigeant peut potentiellement le devenir, mais sa formation, son expérience, ses goûts et sa disponibilité ne lui donne pas en général la possibilité de le faire à la vitesse et avec l'efficacité nécessaire. Il doit donc rapidement améliorer les compétences managériales de son entreprise dans ce domaine. Pour cela il a 4 solutions :

1. **Créer le poste de «responsable du Développement Durable»** : c'est potentiellement une solution satisfaisante à condition de ne pas créer simplement un poste fonctionnel de coordinateur. Toutefois cette solution est réservée aux entreprises qui en ont les moyens.
2. **Œuvrer avec les moyens du bord**, en formant quelques personnes sur le D.D. Cette approche pâtira d'un manque d'expertise et de recul, prendra beaucoup de temps et risque fort d'être traité comme un projet transversal comme un autre, alors qu'il doit être le projet structurant de l'entreprise.
3. **Faire intervenir un cabinet de conseil en Développement Durable le cas échéant** : celui-ci amènera l'expertise et le recul nécessaire, mais ce service nécessitera en plus une forte implication du Management de l'entreprise qui, faute de disponibilité et de motivation, risque de faire enliser le projet et de déboucher sur un mauvais rapport résultat / coût de l'opération.
4. **S'attacher temporairement les services d'un manager expert dans ce domaine** : ayant pour mission d'intégrer le Développement Durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Cette solution permet d'avoir rapidement accès à l'expertise nécessaire et de minimiser le temps consacré par les Managers de l'entreprise, avec un rapport résultat/coût optimal.

Le rôle du manager Intégrateur de Développement Durable est d'inciter et de participer à l'établissement d'une intelligente harmonie entre :

- **Une vision stratégique** : définir à partir des marchés de l'entreprise, de ses savoir faire et de ses réseaux des axes de développement qui allient développement économique, développement social et préservation de l'environnement.

- **Le marketing environnemental** : développer des produits et services «gagnant – gagnant» pour l’entreprise et pour la préservation de l’environnement.
- **L’engagement social** : mettre l’homme au centre du projet.
- **Un management participatif** : responsabiliser le personnel, les partenaires et les clients vis-à-vis de cette démarche.
- **Du pragmatisme financier** : définir une ligne de conduite sur le plan financier assurant la pérennité de l’entreprise et y faire adhérer les actionnaires.

La mission du Manager de Transition se termine par la mise en place des outils et des référentiels permettant à l’entreprise de fonctionner après son départ suivant les principes du Développement Durable et aux Dirigeants de devenir eux mêmes des Intégrateurs du Développement Durable.

1.2. Le développement durable comme avantage concurrentiel et facteur de positionnement stratégique

Dans un monde où les changements s'accélèrent, où la pression sur les résultats et la responsabilité éthique s'accroît, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à choisir le chemin du Développement Durable. Les entreprises en avance dans le domaine de la protection de l'environnement et dans le respect des normes sociales se démarquent par rapport aux autres entreprises, ce qui devrait leur assurer un avantage concurrentiel notamment en leur facilitant l'obtention de contrats ou en leur assurant de meilleures parts de marché.

L'étude du positionnement stratégique en matière de développement durable nous conduit à nous interroger sur la manière dont les firmes actionnent une démarche de développement durable.

Tous les secteurs d'activité peuvent être caractérisés par certaines règles du jeu, ce que les stratèges appellent de succès. L'idée de changer de jeu peut évoquer pour beaucoup de dirigeants la modification des règles d'affaires. Le jeu comporte des règles que les managers suivent parfois sans même y songer. De tels comportements s'inscrivent dans une logique profondément induite de la stratégie (Grandval et Soparnot 2008).

La stratégie est influencée par les règles du jeu. L'adaptation stratégique caractérise alors le processus d'alignement. Le processus d'alignement renvoie à la capacité de la firme à faire face aux enjeux que lui propose son environnement (Rosnay (de) J. 1998). Mais on peut très bien envisager de modifier les règles en place. Cela nécessite d'adopter une vision moins déterministe de la stratégie et d'envisager la possibilité de transformation du jeu des affaires. Le cadre du jeu n'est alors plus considéré comme immuable.

Lorsque les conditions du jeu se trouvent inacceptables, certains acteurs choisissent de les bouleverser en adoptant une stratégie proactive. C'est cette logique qui explique les comportements d'innovation stratégique. En matière de développement durable, cette question s'avère centrale car le développement durable est fait d'exigences nombreuses toujours plus contraignantes et coûteuses pour certaines entreprises, ou porteuses d'opportunités et créatrices de valeur pour d'autres. Ces contraintes constituent pour de nombreux secteurs des règles du jeu plus ou moins nouvelles. Alors les entreprises doivent adopter un positionnement : faut-il les suivre et s'y plier ou est-il plus judicieux de les devancer, voire tenter de les instituer ? En un mot faut-il être un suiveur ou un inventeur «vert»? Faut-il transgresser les règles ou faut-il les suivre et s'y conformer le mieux possible? Pour répondre à ces questions, nous présenterons en un premier point une typologie des comportements responsables, et en un second point, nous présenterons le concept de rupture stratégique. Si l'on ne saurait occulter la montée en puissance des préoccupations écologiques et sociales dans le management des entreprises, il faut reconnaître que toutes les entreprises n'ont pas le même niveau d'engagement dans le développement durable, ou du moins dans la prise en compte de la responsabilité sociétale et environnementale. C'est ainsi qu'émergent deux logiques dominantes (Dejean F 2002) :

- Une logique de choix discriminatoire pour avancer, voire devancer le niveau de contraintes «vertes», environnementales et,
- Une logique de réponse adaptative aux contraintes légales permettant d'être aligné face aux exigences écologiques, sociales et légales.

Ces logiques témoignent d'une double conception des actions «responsables» :

1. **la logique proactive** qui s'inscrit dans une perspective délibérée et volontariste de l'action. Ici les règles du jeu sont construites de l'action.
2. **La logique adaptative**, qui est le reflet d'une action contrainte. Ici les règles du jeu sont subies.

2.3. Le comportement écosensible

L'Écosensible vise à créer la rupture dans son secteur d'activités par une politique volontariste. L'objectif est de bouleverser les règles du secteur et de confiner les concurrents dans un rôle de suiveur en reconfigurant constamment les normes. L'Écosensible va tenter de peser sur les règles pour évoluer dans un jeu qui lui convienne en termes éthique mais également économique. L'entreprise peut tenter d'obtenir un avantage concurrentiel en influant sur le règlement afin que celui-ci favorise l'entreprise au détriment, en termes relatifs ou absolus, de ses concurrents. Les entreprises écosensibles sont proactives, elles n'attendent pas la promulgation de lois pour intégrer les données environnementales et sociales dans leur management. Elles les devancent ou les dépassent. Mais l'action volontariste «responsable» n'est pas le résultat d'une logique exclusivement idéologique. La logique instrumentale n'est pas absente des raisonnements de l'écosensible. Celui-ci tire avantage de son action.

Ces bénéfices se situent aux niveaux des coûts, de la légitimité (image véhiculée auprès des parties prenantes, culture de l'entreprise) et de la différenciation (qualité des produits, labellisation). Pour des entreprises multinationales, la donnée environnementale est stratégique car elle dépasse la recherche d'adaptation aux contraintes le plus souvent légales.

3. ÉLÉMENTS METHODOLOGIQUES

L'importance du positionnement écosensible des entreprises, ainsi que l'intérêt croissant accordé à l'engagement social nous a motivé à adopter une approche empirique dans laquelle notre méthodologie principale était l'utilisation d'un questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers l'interface «Développement durable / management environnemental».

Les compartiments du questionnaire administré à cet effet sont :

1. **Domaine de «La gouvernance»** : avec les axes suivants
 - a. les modèles d'affaires,
 - b. l'éthique des affaires,
 - c. l'évaluation et le contrôle opérationnel et enfin
 - d. la répartition des pouvoirs et gestion.
2. **Domaine de «La viabilité et les bonnes pratiques d'affaires»** : avec les axes suivants :

L'approvisionnement,

 - a. les capitaux et les investissements financiers,
 - b. l'entrepreneuriat et la mise en marché et enfin
 - c. la R&D et l'innovation.
3. **Domaine du «développement humain»** : regroupant les axes dédiés :
 - a. aux conditions de travail,
 - b. les relations et la participation des travailleurs,
 - c. la santé et la sécurité,
 - d. le développement des compétences et enfin
 - e. le droit des travailleurs.
4. **Domaine des «conditions de production et de gestion des ressources»** : il s'agit là, de l'essentiel de notre travail de diagnostic. Ce domaine comprend les axes suivants :

La ressource eau,

 - a. l'énergie,
 - b. les rejets et déchets,
 - c. les milieux naturels et la biodiversité, et enfin
 - d. la conception des produits.

Présentation de l'échantillon :

A l'effet de réaliser notre enquête, nous avons ciblé un échantillon d'entreprises algériennes opérant, en majorité, dans des secteurs industriels réputés «polluants» et sensibles. Les fiches signalétiques de ces entreprises sont synthétisées dans le tableau 1 ci-après :

Tableau 1 : Les entreprises de l'échantillon

Entreprise	Secteur d'activité	Localité
SPDC /ERCC/GIC	Matériaux de construction & produits à base d'amianté.	Alger.
PHARMAL/SAIDAL	Produits pharmaceutiques.	Alger
NAFTEC	Raffinage de pétrole	Hassi Messaoud
MOBSCO	Mobilier scolaire	Alger.
ENTP	Forage et travaux de puits	Hassi Messaoud
ENIP	Pétrochimie.	Hassi Messaoud
SOACLORE	Produits chlorés.	Mostaganem.
STIC	Ciments.	BeniSaf.
ENGI/LINDE	Gaz industriels.	Oran.
ENAMARBRE	Marbre.	Skikda.
CAMMO	Mobilier métallique.	Alger.
NAFTEC/SKIKDA	Raffinage de pétrole.	Skikda.
MOUBYDAL	Pesticides.	Mascara.
CIMENTRIES ZAHANA	Ciments.	Mascara.
CIMENTRIES DE CHLEF	Ciments.	Chlef.

Source : Conçu par les auteurs

Le nombre de personnes ayant été sollicité à répondre au questionnaire de diagnostic organisationnel apparaît dans le tableau 2, ci-dessous :

Tableau 2 : Composante humaine de l'échantillon

Entreprise	Nombre de répondants ciblés	Parmi lesquels
SPDC /ERCC/GIC	12	Le DG, les Directeurs fonctionnels et le responsable du projet «management de la qualité» et certification.
PHARMAL/SAIDAL	19	//
NAFTEC	27	//
MOBSCO	8	//
ENTP	22	//
ENIP	26	//
SOACLORE	25	//
STIC	18	//
ENGI/LINDE	24	//
ENAMARBRE	13	//
CAMMO	8	//
NAFTEC/SKIKDA	27	//
MOUBYDAL	16	//
CIMENTRIES ZAHANA	24	//
CIMENTRIES DE CHLEF	21	//
TOTAL :	290	//

Source : Conçu par les auteurs

Le nombre de questionnaires dûment renseignés et retournés était **167**, soit un taux de retour de l'ordre de **57.58%**, ce qui représente une bonne base de données pour l'appréciation des conditions et des perceptions prévalant dans nos entreprises à l'égard de la double problématique de développement durable et d'écologie, par rapport aux impératifs stratégico-organisationnels et de compétitivité.

L'enquête a été réalisée durant la période allant du 12 Octobre 2009 au 23 Avril 2010.

A la question inaugurale du diagnostic organisationnel :

Précisez à quel stade se trouve votre entreprise par rapport à chaque domaine parmi ceux proposés ci-dessous :

- La gouvernance (GOUVERNA.)
- La viabilité des bonnes pratiques d'affaires (VBPA)
- Le développement humain (DEV-HUMAIN) et
- Les conditions de production et de gestion des ressources (CPGR)

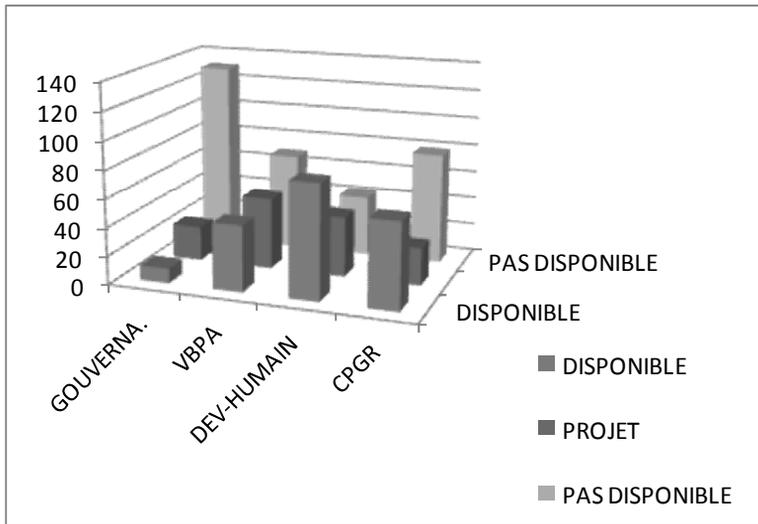
Disponible Projet Pas disponible

Les résultats étaient :

Tableau 3 : Réponses à la question inaugurale

DOMAINES	DISPONIBLE	PROJET	PAS DISPONIBLE
GOUVERNANCE	11 (6.5%)	25 (15%)	131 (78.5)
VBPA	47 (28.2%)	51 (30.5%)	69 (41.3%)
DEV-HUMAIN	81 (48.6%)	48 (28.7%)	48 (28.7%)
CPGR	61 (36.5%)	27 (16.1%)	79 (47.4%)

Source : Conçu par les auteurs

Figure 2 : **Histogrammes des résultats de la question inaugurale**

Source : Conçu par les auteurs.

131/167 réponses affirmant ne pas avoir mis en œuvre une politique de gouvernance (**78,4%**), de même pour la viabilité des bonnes pratiques d'affaires avec 69/167 (**41,3%**), et 79/167 pour les conditions de production et de gestion des ressources (**47,3%**). Cependant, l'effort semble plus porter sur le développement humain avec 81/167 réponses affirmant la mise en œuvre d'une politique dans ce sens, soit **48,5%**, et pour les conditions de production et de gestion des ressources 61/167 (**36,5%**).

1) *La gouvernance*

Les questions liées à cet aspect de notre diagnostic organisationnel, ont été posées exclusivement aux répondants ayant affirmé la disponibilité d'une politique en matière de gouvernance ou à défaut, d'un projet en cours de mise en œuvre. Cela veut dire que pour le volet « gouvernance » on a disposé de **36** répondants (**11** affirmant la disponibilité de la gouvernance et **25** d'un projet de gouvernance). Les questions posées concernaient les volets du système de gouvernance, en l'occurrence, les modèles d'affaires; l'éthiques des affaires; l'éva-

luation et le contrôle opérationnel et enfin la répartition des pouvoirs et gestion.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de gouvernance, les volets suivants sont ils :

Précisez l'état des domaines suivant dans le cadre de votre politique / ou le projet d'une politique de bonne gouvernance ?

Modèles d'affaires :

Disponible pas disponible pas de réponse

Éthique :

Disponible pas disponible pas de réponse

Contrôle opérationnel :

Disponible pas disponible pas de réponse

Répartition des pouvoirs :

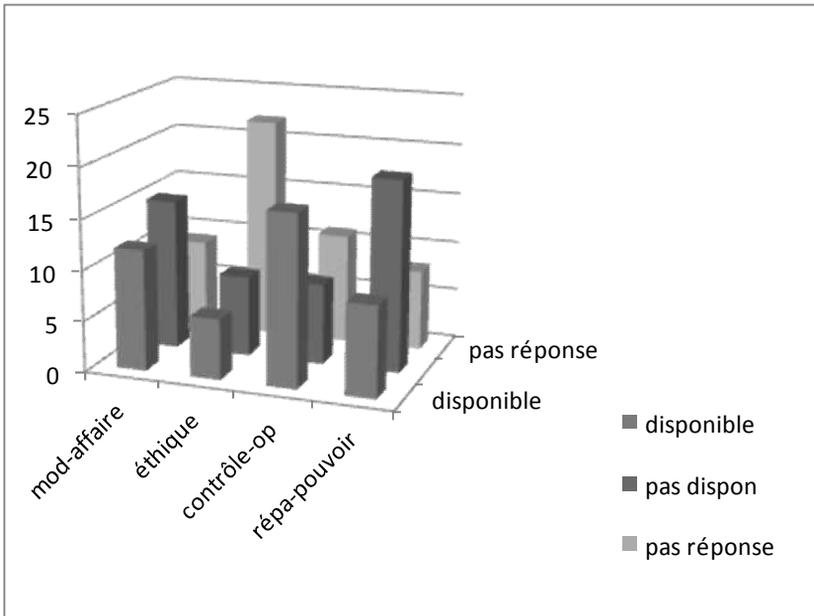
Disponible pas disponible pas de réponse

Tableau 4 : Réponses à la question sur la gouvernance

Axes du domaine :	Disponible.	Pas disponible.	Pas de réponse.
GOUVERNA.Σ36			
Modèles d'affaires	10 (27.8%)	17 (47.2%)	09 (25%)
Éthique.	05 (13.8%)	09 (25%)	22 (61.2%)
Contrôle opérationnel	15 (41.6%)	10 (27.8%)	11 (30.6%)
Répartition des pouvoirs.	08 (22.2%)	17 (47.2%)	11 (30.6%)

Source : Conçu par les auteurs.

Figure 3 : **Histogrammes des réponses à la question sur la gouvernance**



Source : Conçu par les auteurs.

Cette démarche a été généralisée sur le restant des domaines, à savoir «Viabilité et bonnes pratiques d'affaires», le «développement humain» et les «conditions de production et de gestion des ressources. Chaque domaine fut questionné sur les différents volets qui le composent :

Tableau 5 : **Réponses à la question sur la viabilité et les pratiques d'affaires**

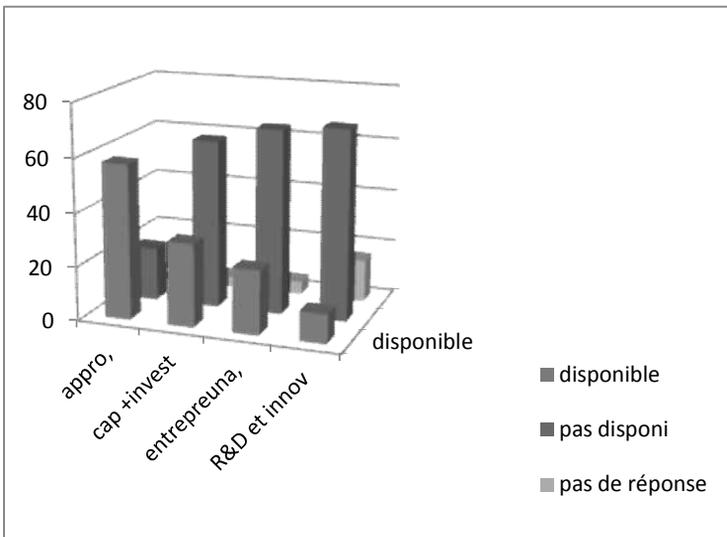
Axes du domaine : V.B.P.AΣ98	Disponible.	Pas disponible.	Pas de réponse.
Approvisionnement	58 (59.2%)	20 (20.4%)	20 (20.4%)
Capitaux et investissements.	31 (31.7%)	63 (64.3%)	04 (4%)
Entreprenariat et mise en marché.	24 (24.5%)	69 (70.4%)	05(5.1%)
R&D et innovation	11(11.2%)	71(72.5%)	16 (16.3%)

Source : Conçu par les auteurs

II) La viabilité et les bonnes pratiques d'affaires

Toujours et selon la même méthode, nous ne nous intéressons qu'aux répondants ayant affirmé l'existence du volet exploré, en l'occurrence cette fois, celui de «la viabilité et des bonnes pratiques d'affaires». Avec un total de 98 réponses (47 affirmations de disponibilité, et 51 affirmations de l'existence de projet) nous avons ensuite formulé des questions sur les volets du système «viabilité et des bonnes pratiques d'affaires» autour de : l'approvisionnement; les capitaux et les investissements financiers, l'entreprenariat et la mise en marché et enfin la R & D et l'innovation.

Figure 4 : **Histogrammes des réponses à la question de la viabilité et des pratiques d'affaires**



Source : Conçu par les auteurs.

III) Le développement humain

Ce compartiment regroupe les questions dédiées : aux conditions de travail, les relations et la participation des travailleurs, la santé et la sécurité, le développement des compétences et enfin le droit des

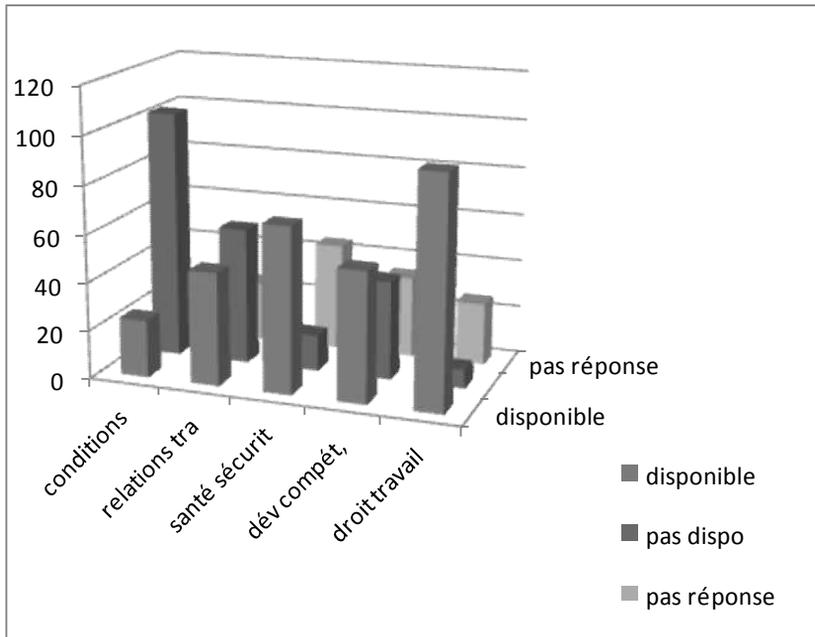
travailleurs. Les questions relatives à ces volets ont été posées à 129 personnes (81 affirmant l'existence d'une politique de «développement humain», et 48 répondants pensant le contraire par rapport à leurs entreprises respectives.).

Tableau 6 : Réponses à la question sur le développement humain

Axes du domaine : DEV HUM. Σ 129	Disponible	Pas disponible	Pas de réponse.
Conditions de travail	24 (18.6%)	103 (79.8%)	02 (1.6%)
Les relations et la participation des travailleurs	47 (36.4%)	57 (44.2%)	25 (19.4%)
La santé et la sécurité	69 (69.1%)	15 (11.7%)	35 (27.2%)
Le développement des compétences	54 (41.8%)	41 (31.8%)	34 (26.2%)
Le droit des travailleurs	95 (73.7%)	08 (6.2%)	26 (20.1%)

Source : Conçu par les auteurs

Figure 5 : Histogrammes des réponses à la question sur le développement humain



Source : Conçu par les auteurs.

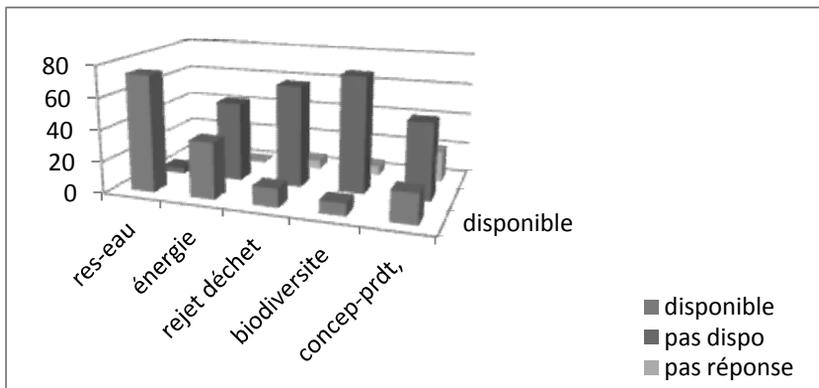
IV) Les conditions de production et de gestion des ressources

Il s’agit là de questionner 88 répondants (61 affirmant l’existence d’un système «conditions de production et de gestion des ressources» et 27 affirmant l’existence d’un projet de mise en œuvre d’un tel système. A cet effet, il a été procédé à un diagnostic sur les volets composant ce système, à savoir : la ressource eau; l’énergie; les rejets et déchets; les milieux naturels et la biodiversité et enfin la conception des produits.

Tableau 7 : Réponses à la question sur les conditions de production et de gestion des ressources. Source : conçu par les auteurs

Axes du domaine : CPGR Σ 88	Disponible	Pas disponible	Pas de réponse
la ressource eau	24 (27.3%)	04 (4.5%)	60 (68.2%)
Énergie.	36 (40.1%)	51 (58.9%)	01(1. %)
Rejets et déchets.	12 (13.5%)	65 (74%)	11 (12.5%)
Les milieux naturels et la biodiversité	08 (9%)	74 (84%)	06 (7%)
La conception des produits.	19 (21..5%)	49 (55.7%)	20 (22.8%)

Figure 6 : Histogrammes des réponses à la question sur les conditions de production et de gestion des ressources



Source : Conçu par les auteurs

Les résultats obtenus par domaine et par axe, nous les avons synthétisés dans le tableau ci-dessous afin de présentée l’état des lieux en matière «d’étique d’entreprise» dans l’échantillon d’entreprises que nous avons étudié.

Tableau 8 : Synthèses des résultats dans les quatre domaines

Domaine :	Disponible	Pas disponible	Pas de réponse
I. La gouvernance :	36	131	00
<ul style="list-style-type: none"> • les modèles d'affaires ; 	10 (27.8%)	17(47.2%)	09 (25%)
<ul style="list-style-type: none"> • l'éthique des affaires ; 	05 (13.8%)	09 (25%)	22 (61.2%)
<ul style="list-style-type: none"> • l'évaluation et le contrôle opérationnel et enfin 	15 (41.6%)	10 (27.8%)	11 (30.6%)
<ul style="list-style-type: none"> • la répartition des pouvoirs et gestion. 	08 (22.2%)	17 (47.2%)	11 (30.6%)
II. La viabilité et les bonnes pratiques d'affaires :	98	69	00
<ul style="list-style-type: none"> • l'approvisionnement ; 	58 (59.2%)	20 (20.4%)	20 (20.4%)
<ul style="list-style-type: none"> • les capitaux et les investissements financiers, 	31 (31.7%)	63 (64.3%)	04 (4%)
<ul style="list-style-type: none"> • l'entreprenariat et la mise en marché et enfin 	24(24.5%)	69 (70.4%)	05 (5.1%)
<ul style="list-style-type: none"> • la R&D et l'innovation. 	11 (11.2%)	71 (72.5%)	16 (16.3%)
III. Le développement humain :	129	48	00
<ul style="list-style-type: none"> • conditions de travail 	24 (18.6%)	103 (79.8%)	02 (1.6%)
<ul style="list-style-type: none"> • les relations et la participation des travailleurs ; 	47 (36.4%)	57 (44.2%)	25 (19.4%)
<ul style="list-style-type: none"> • la santé et la sécurité ; 	69 (69.1%)	15 (11.7%)	45 (27.2%)
<ul style="list-style-type: none"> • le développement des compétences et enfin 	54 (41.8%)	41 (31.8%)	34 (26.2%)
<ul style="list-style-type: none"> • le droit des travailleurs. 	95 (73.7%)	08 (6.2%)	26 (20.1%)
IV. Les conditions de production et de gestion des ressources :	88	79	00
<ul style="list-style-type: none"> • la ressource eau ; 	24 (27.3%)	04 (4.5%)	60 (60.2%)
<ul style="list-style-type: none"> • l'énergie ; 	36 (40.1%)	51(58.9%)	01(1%)
<ul style="list-style-type: none"> • les rejets et déchets ; 	12 (13.5%)	65 (74%)	06 (12.5)
<ul style="list-style-type: none"> • les milieux naturels et la biodiversité et enfin 	08 (9%)	74 (84%)	06 (7%)
<ul style="list-style-type: none"> • la conception des produits. 	19 (21.5%)	49 (55.7%)	20 (22.8%)

Source : Conçu par les auteurs

5. RESULTATS PRELIMINAIRES

Au terme de ce diagnostic organisationnel, nous sommes arrivés à une série de résultats tout aussi intéressants, qu'évocateurs, des perceptions prévalant dans nos entreprises au sujet complexe de l'impérative mise en œuvre de politique et de stratégies d'entreprises fondées sur le Développement durable, le management environnemental, l'éthique, la gouvernance et la responsabilité sociale.

Nous présenterons ces résultats succinctement et d'une manière synthétique:

1. En gros 131 sur 167 répondants (**78.4%**), affirment l'inexistence d'une politique de gouvernance dans leurs entreprises. Seulement 36 ont affirmé son existence réelle ou en forme de projet. Ces réponses pourraient ne pas créer de surprise si ce n'était le profil et les positions des répondants. Pour rappel, les répondants étaient tous ciblés parmi les Directeurs Généraux, les Directeurs fonctionnels et les Directeurs/ chefs de projet-qualité dans les entreprises de notre échantillon.
2. Dans le cadre du domaine « gouvernance », il a été observé une sorte d'inconsistance et d'incohésion des réponses, témoignant du manque de connaissances en la matière. Tout d'abord, 17 sur 36 (**47.2%**) répondants affirment l'inexistence de modèles d'affaires dans leurs entreprises. Ensuite, nous avons comptabilisé 22 sur 36 (**61.1%**) répondants sans aucune réponse sur l'état de l'éthique des affaires, alors que 15 sur 36 (**41.6%**) confirment l'existence de pratiques de contrôle, et au même moment, 17 sur les 36 (**47.2%**) réponses affirment l'absence de toute répartition des pouvoirs de gestion.
3. 98 sur 167 répondants (**58.6%**) affirment l'existence d'une politique de viabilité des bonnes pratiques d'affaires dans leurs entreprises. Cette viabilité touche le domaine des approvisionnements avec 58/98 (**59.1%**) de réponses. Cependant, les capitaux et les investissements financiers, l'entrepreneuriat et la mise en marché ainsi que la R&D et l'innovation, semblent ne pas bénéficier du même engagement, avec des réponses négatives de 63/98 (**64.2%**) 6998 (**70.4%**) et 71/98 (**72.4%**) respectivement.

4. Pour sa part le développement humain semble jouir d'un intérêt de la part des entreprises de notre échantillon, avec 129/167 (77.2%) réponses dans l'affirmatif. Cependant, et même si les réponses affirment l'existence d'actions en direction des axes de la santé et sécurité, développement des compétences et le droit des travailleurs avec des taux de réponses affirmatives respectives de 69/129 (53.4%), 54/129 (41.8%) et 95/129 (73.6%), il en demeure néanmoins que des efforts sont à consentir en direction des autres axes, en l'occurrence les conditions de travail et les relations et la participation des travailleurs, avec des taux de réponses négatifs respectifs de 103/129 (79.8%) et 57/129 (44.1%).
5. Pour ce qui est du dernier domaine, les conditions de production et la gestion des ressources, 88/167 (52.9%) affirment l'existence d'une politique en la matière. La seule ressource à qui un semblant d'intérêt est porté concerne la ressource en eau avec seulement 24/88 (25%) réponses dans l'affirmatif, contre des réponses négatives pour les axes : énergie, rejets et déchets, milieux naturels et biodiversité et enfin la conception des produits, avec des taux de réponses négatives respectives de 51/88 (57.9%), 65/88 (73.8%), 74/88 (84%) et 49/88 (55.6%).
6. Enfin, ce qui est également frappant dans cette étude c'est le taux élevé des non réponses, constaté sur les différents domaines, malgré la qualité des personnes ciblés (majoritairement décideurs et faiseurs de politiques d'entreprise) :
 - **36.8%** : (09+11+11+22)/4/36 pour le domaine «gouvernance».
 - **06.3%** : (00+04+05+16)/4/98 pour le domaine «viabilité et bonnes pratiques d'affaires».
 - **20.4%** : (02+25+45+34+26)/5/129 pour le domaine «développement humain».
 - **07.5%** : (00+01+06+06+20)/5/88 pour le domaine «conditions de production et gestion des ressources».

Il est donc clair, que beaucoup reste à faire par rapport aux domaines de la gouvernance et du développement humain, qui ont enregistré des taux relativement élevés de non réponses. Cela se traduirait par le manque de connaissance et l'ignorance des fondamentaux de ces deux domaines. Un grand travail de vulgarisation et de sensibilisation devrait précéder toute initiative de mise en œuvre de politique d'entreprise fondée sur l'engagement sociétal.

CONCLUSION

Dans les entreprises, le développement durable doit donc passer du simple stade de l'idée à celui d'une réalité opérationnelle. Cela ne se fera pas sans l'implication réelle de la direction à son plus haut niveau, car d'une part, elle seule est habilitée à trancher entre les exigences contradictoires du court et long terme, et d'autre part, elle est en prise directe avec les parties prenantes secondaires de l'entreprise. Il appartient à la direction de fixer des plans d'action et des objectifs d'amélioration sur certains points clés, puis de suivre les réalisations et de réorienter les actions futures si nécessaire.

Au-delà des outils, la véritable difficulté est d'opérer un changement de culture dans l'esprit d'acteurs dont les formations et les logiques d'action sont focalisées sur les performances économiques et techniques. La prégnance du modèle de management classique est tellement ancrée dans la culture de l'entreprise algérienne, que l'on ne voit pas comment une telle mutation pourrait s'opérer. Mais, le développement durable relève d'une démarche froide et rationnelle fondée sur un intérêt long terme bien compris. De ce point de vue là, le DD n'est pas une mode, car les forces qui le sous-tendent sont solides, lisibles, prévisibles et durables.

Références bibliographiques

- Ballet J et Bry (de) F. 2001**, *l'entreprise éthique*, éditions Point Inédit Économiste, Paris.
- Bergadaa M, 2004**, Évolution de l'épistémè économique et social : proposition d'un cadre de morale, de déontologie d'éthique et de responsabilité pour le marketer, in *Recherches et application en Marketing -Vol 19 N°1* Pp 55-72.
- Charreaux G, 1997**, *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.
- Chassande P, 2002**, *Développement durable, pourquoi ? Comment*, Éditions Edi Sud, Paris.
- Dejean F, 2002**, L'investissement socialement responsable, une revue de la littérature, XXII^{ème} congrès de l'association Francophone de Comptabilité, Toulouse, 16-17 mai.
- Grandval S et Soparnot R, 2008**, L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ? Économies et Sociétés, in *Série économie de l'entreprise, juin-juillet, Vol Kn°18, tome XI.II, n° 6-7, Pp 1105-1128*.
- Hunt S.D. Wood Van R et Chonko L.B 1989**, Corporate ethical values and organizational commitment id marketing, in *journal of Marketing, vol 53 Pp 79-99*.
- Isaac H, 2000**, Éthique individuelle, déontologie professionnelle et management : faut-il créer un ordre des managers ? Un point de vue français, in *Actes du forum le manager professionnel entre éthique et déontologie, XIII entretiens Jacques Cartier, Montréal, HEC, Pp 1-13*.
- Mamou Mane. A 2001**, *Le guide éthique du consommateur*, Edition Albin Michel, Paris.
- Masse R 2000**, Les limites d'une approche essentialistes des éthno-éthiques. Pour un relativisme éthique critique, in *Anthropologie et société, Vol 24 N°2 Pp13-33*.
- Mercier S. 1999**, *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte. Paris.
- Rosnay (de) J. 1998**, Une vision du futur : la coévolution entre technologie et société, Société, in *Revue des sciences humaines et sociales N°59 Pp 21-32*.

TIC ET PERFORMANCE D'ENTREPRISE : ÉTUDE D'IMPACT - CAS DE QUELQUES ENTREPRISES ALGÉRIENNES ¹

Nacer **MEBARKI** *

RÉSUMÉ

Il est reconnu que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), sont un vecteur de l'évolution de la performance de l'entreprise. Cependant, La question de l'évaluation de leur impact sur la performance reste encore posée, quoique la littérature propose des tentatives de réponses. Cet article se propose d'aborder cette question à travers l'étude des effets intermédiaires, induits par les télécommunications, les logiciels et la formation, sur l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration des processus, l'augmentation de la flexibilité, d'une part, et au rôle des utilisateurs comme un déterminant potentiel de succès des TIC dans l'organisation d'autre part. Cette problématique est abordée à travers une étude de cas de quelques entreprises Algériennes. Les résultats de cette étude, nous permettent d'affirmer que les TIC ne sont que des outils qui peuvent exercer des effets positifs ou négatifs sur la performance de l'entreprise; tout dépend de la stratégie organisationnelle et des finalités attendus de leur usage.

MOTS CLEFS

TIC, organisation et management, usage, impact, performance, entreprises Algériennes.

JEL CLASSIFICATION : O 33

¹ Cet article, est une deuxième synthèse d'une enquête nationale intitulée «Technologies de l'information et de la communication (TIC) et transformations dans les entreprises Algériennes : Une enquête nationale sur les conditions et les impacts de la numérisation sur l'organisation et la gestion des entreprises économiques Algériennes»

* Chercheur

INTRODUCTION

La problématique de l'évaluation des impacts de la technologie et du progrès technique sur la performance¹ de l'entreprise dans sa globalité figurent parmi les préoccupations constantes des économistes et des managers. Nous entendons par performance la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs. Nous ne comptons nullement déborder notre champ d'analyse vers le domaine de la compétitivité, qui lui, nécessite une autre approche et d'autres outils d'analyse.

En ce qui concerne les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), pendant les années quatre vingt et quatre vingt dix, la tendance des recherches été plutôt orientée vers l'étude de la relation entre les investissements en NTIC ou ce qui s'apparentait plus aux systèmes d'information et la performance organisationnelle de l'entreprise.

La synthèse des résultats de ces recherches souligne des résultats mitigés et parfois, même, contradictoires. Comme le souligne (Reix. 2002). La question de l'impact des TIC sur la performance reste encore posée, quoique la littérature propose des tentatives de réponses.

Dés lors, on assista au développement de nombreuses études dans plusieurs directions. Certains, travaux, comme ceux de (Menon et al. 2000 et Devaraj et Kohli. 2003) soutiennent l'idée de l'existence d'une relation positive entre les TIC et la performance organisationnelle. Par contre, d'autres comme (Barua et al. 1995) contestent toujours l'existence de cette relation.

La principale insuffisance, des précédents travaux, c'est qu'ils ne traitent que des impacts économiques ponctuels et potentiels des TIC. Or, la spécificité des TIC suggère qu'on s'intéresse aussi aux effets intermédiaires, induits par les télécommunications, les logiciels et la formation, sur l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration des processus, l'augmentation de la flexibilité, d'une part, et au rôle des utilisateurs comme un déterminant potentiel de succès des TIC dans l'organisation d'autre part².

¹ La performance d'entreprise est souvent entendue comme l'acquisition et la conservation d'un avantage concurrentiel.

² Rapport du groupe de travail sur les indicateurs pour la société de l'information OCDE : Mesurer les impacts des TIC au moyen des statistiques officielles, DSTI/ICCP/IIS(2007)1/FINAL. Janv. 2008.

Ainsi, deux questions qui émergent et guident notre étude :

Quels sont les impacts liés aux différents usages des TIC?

Pour pouvoir répondre à cette question, on tente de présenter et d'analyser les différentes approches de la relation entre l'investissement en TIC et la performance de l'entreprise.

Comment situer la réflexion dans le contexte des entreprises Algériennes? Autrement dit quel impact peut-on attendre dans le cas d'une entreprise avec des soucis de compétitivité avérés sans distinction d'appartenance sectorielle.

Partant de l'hypothèse selon laquelle, la transmission du progrès, en matière des TIC, aux entreprises Algériennes est incorporée aux biens qu'elles acquièrent de l'extérieur (logique d'acquisition). C'est donc bien à la réaction de ces entreprises à ce choc d'offre exogène et à l'impact réel des TIC sur la performance de celles-ci, qu'on cherche à évaluer, à partir de données d'entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête nationale précitée en l'occurrence «l'enquête nationale sur les conditions et les impacts de la numérisation sur l'organisation et la gestion des entreprises économiques Algériennes».

1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'ANALYSE DE L'IMPACT DES TIC SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Il est commode, pour analyser l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise que nous présenterons, d'une manière succincte, la place qu'occupe ce type de technologie dans l'espace entreprise. Par la suite, on exposera les principales approches qui traitent l'impact des TIC sur quelques aspects organisationnels et managériaux au sein de l'entreprise.

1-1. Les TIC, de l'outil à l'usage

1-1-1. Classification des différents types de TIC

Selon les spécialités, la classification des TIC se fait sur la base de leur utilisation. Il existe plusieurs manières de classification des TIC, la plus simple, c'est celle qui introduit la distinction entre les TIC transactionnelles et analytiques. Les premiers concernent l'acquisition, le traitement et la communication des données, qui concernent tout type de transaction au sein d'une organisation. Par contre, les

seconds, regroupent les outils d'aide à la décision conçus sur la base de modèles mathématiques à savoir :

- Les modèles dits descriptifs (par exemple : les modèles de prévision, de coûts, de simulation etc.) qui ont la finalité de l'amélioration et de la compréhension des relations entre les entreprises;
- Les modèles normatifs ou manageriels, qui sont des modèles conçus pour atteindre des cibles ou objectifs quantifiés de la part des managers.

1.1.2. Les applications des TIC

Partout dans le monde, les entreprises sont exposées à une concurrence de manière permanente. Dans ce contexte, elles sont amenées à rationaliser, optimiser et à automatiser leur processus en s'appuyant sur les TIC. Ceci leur permettrait de gagner en différentiel de productivité et de rentabilité et défendre leurs positions acquises au sein de la concurrence.

Comme le souligne Alaoui (2010), "dans un contexte de concurrence internationale, la compétitivité des entreprises est appréhendée comme une stratégie d'adaptation permanente ou la gestion des positions acquises ne dépend plus uniquement des dotations factorielles de l'entreprise, mais de sa capacité à gérer le changement". Cette gestion, doit nécessairement s'appuyer sur les nombreuses applications des TIC. Nous retenons dans notre réflexion, que celles qui sont les plus accessibles à tout type d'entreprises et qui ont des effets plus immédiats sur son organisation et sa performance.

- Le premier pas, dans ce sens consiste en l'utilisation de l'internet qui est la forme la plus simple d'accès au réseau mondial et permet à l'entreprise d'envoyer et de recevoir des informations en temps réel;
- Site Web qui constitue la vitrine de l'entreprise. A travers un site Web, l'entreprise présente ses activités, ses produits etc. et accéder à une existence mondiale;
- Intranet/extranet dont on peut citer quelques une de leurs applications à savoir :
 - L'accès à des informations générales sur l'entreprise ;

- L'accès au réseau mondial à travers le courrier électronique ;
- Par ce biais, l'entreprise peut atteindre son objectif d'information et de marketing;
- Partager l'information au sein et avec les partenaires de l'entreprise en réduisant les coûts;
- L'accès à des outils décisionnels (reposants sur des entrepôts de données)

1-1-3. La mesure de l'impact de l'usage des TIC sur la performance de l'entreprise

Depuis une vingtaine d'années, une abondante littérature a été consacrée à ce sujet¹. Ces travaux peuvent être classés en deux catégories. La première, concerne ceux qui sont qualifiés de travaux à caractère global par exemple on peut citer ceux de (l'U.I.T 2006, de La Banque Mondiale 2005 et 2006 et de l'OCDE 2004 et 2005) dont l'objectif principal se résume dans l'évaluation et la mesure de l'incidence des TIC sur l'économie. Par contre, la deuxième catégorie peut être qualifiée de travaux à caractère régional. Par exemple, ceux de l'Europe (Plan d'action 2010 (2006), et SCANT-ICT2 (2005).

Selon cette approche, les impacts sont classés en trois domaines :

- impacts au niveau des ménages;
- impacts au niveau des entreprises;
- impacts au niveau du gouvernement.

La problématique essentielle de ces différents travaux s'articule au tour de l'évaluation et la mesure de l'incidence directe du secteur des TIC sur l'économie d'une part, et l'incidence économique indirecte des TIC d'autre part. En ce qui concerne l'incidence directe du secteur des TIC, les impacts peuvent être mesurés par : la part de ce secteur dans le PIB, la part des investissements du secteur des TIC, l'emploi dans le secteur manufacturier des TIC ou l'emploi qualifié dans le domaine des TIC par rapport au total de l'emploi.

¹ Les travaux les plus connus sur cette question, sont ceux de l'organisation des nations unies de 2004, CNUCED 2004, OCDE 2004 et 2005, l'Union internationale de télécommunication (UIT) 2006, et ceux de la communauté Européenne 2005.

Quant à l'incidence indirecte du secteur des TIC, les indicateurs de mesure peuvent être les suivants :

- Economie réalisée en pourcentage grâce au commerce en ligne, il s'agit ici d'un indicateur composé d'un ensemble de sous indicateurs à savoir : le gain sur le plan des recettes, économie moyenne réalisée en termes de ventes de couts généraux et dépenses administratives;
- Dépenses mensuelles d'une entreprise en téléphonie et dans d'autres supports en pourcentage du revenu¹ ;
- Economie de temps et d'argent par le télétravail.

Cette conception de l'incidence directe et indirecte des TIC ne représente pas de vrais indicateurs pour la mesure de l'impact de l'usage de ces technologies, au moins dans le cas de l'entreprise. Car elle est conçue comme une grille d'analyse avec peu d'applications pratiques.

Dans cette conception, la seule question délicate reste l'identification des déterminants des impacts au niveau de l'entreprise. Les travaux à caractère régional, CEA (2005), apportent sur ce point une réponse intéressante mais incomplète. Pour ces travaux, les impacts au niveaux de l'entreprise peuvent être étudiés à travers deux types d'indicateurs :

1. Economiques (productivité, compétitivité etc.)
2. Accès et usage des TIC (Taux d'usage, de pénétration etc.).

Selon ces travaux, ces indicateurs sont interprétés beaucoup plus comme des catégories d'indicateurs plutôt que des indicateurs opérationnels de mesure des impacts de l'usage des TIC au niveau des entreprises. Malgré cette critique, ces travaux ont eu le mérite de révéler l'importance de l'existence des liens entre niveau de préparation, accès, usage et impacts des TIC au niveau de l'entreprise. Mais sans aucune intégration de cet ensemble d'aspects dans une conception systématique globale et dynamique qui souligne l'importance des liens qui existent entre le niveau de préparation, accès, usage et impacts.

¹ Ces dépenses sont l'incidence financière d'un usage excessif de certains supports TIC.

Nous pensons, à cet égard, que la reconnaissance de l'existence de ces liens fut un pas décisif pour le renouvellement des analyses et joue un rôle déterminant dans l'analyse de la nature de la relation entre les TIC et la performance.

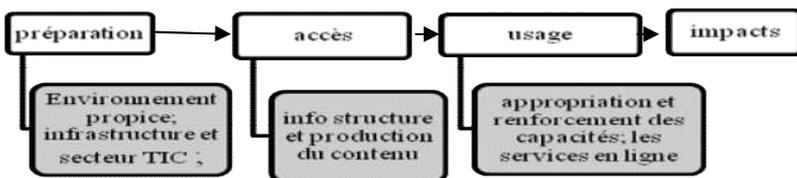
Il semble alors que l'une des façons de mesurer l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise, est de l'intégrer dans un cadre global d'analyse. Mais avant cela, il faut qu'un certain nombre de problèmes, liés aux domaines suivants, soient résolus à savoir :

- d'infrastructure utilisée par les entreprises;
- Si tout usage est à l'origine d'impacts, d'où prendre en considération l'impact de l'usage par les entreprises;
- Interdépendance des entreprises dans les usages des TIC: offres des entreprises et attentes des clients (entreprises/ individus).

Toutefois, la démarche des modèles qui mesurent les impacts des TIC dans un cadre global et dynamique s'appuie sur le modèle conceptuel CSI (Conceptuel System Informatique) car ses composants incluent : préparation, accès et usage. C'est à travers ces trois composantes qu'on peut réellement mesurer l'impact des TIC sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

La problématique essentielle du modèle CSI est de définir les frontières qui existent entre les différents éléments qui le composent à savoir : Environnement propice; infrastructure et secteur TIC ; info structure et production du contenu; appropriation et renforcement des capacités; les services en ligne et en fin les impacts. On peut représenter les composants de chaque élément comme sur la figure 1.

Figure 1 : Les composants du modèle CSI élargi aux impacts.



Source : Conçu par l'auteur.

Le fonctionnement selon ce schéma se traduit par deux principales conséquences :

- des transformations pouvant aller au-delà des entreprises (éléments du système) et affecter un ou des secteurs ainsi que la société dans sa globalité (système)
- si approche systémique, alors des retombées au niveau de tout le système en l'occurrence la société prise dans sa globalité.

Quelles que soient les transformations qui peuvent être opérées, selon Chaabouni (2007)¹, il est nécessaire de spécifier les perspectives d'analyse vu les caractéristiques particulières des éléments du système. Ces perspectives peuvent être de type managérial ou organisationnel ou autre.

Dans une perspective d'analyse des indicateurs clés indispensables dans la phase d'implantation d'un système de mesure des impacts, sur la base de critères de choix, (Chaabouni 2007) propose une grille de jeu d'indicateurs clés qu'on a résumé dans le tableau suivant :

¹ Chaabouni, La Mesure de l'Impact des TIC : Cadre Référentiel et Approche Pratique; Colloque sur les Indicateurs Statistiques pour la Mesure de la Société de l'Information, Tunis le 5-6 Avril 2007

Tableau 1 : Une grille de jeu d'indicateurs clés indispensables dans la phase d'implantation d'un système de mesure des impacts

Indicateurs	Impacts
Économique : analyse microéconomique	
Investissements en TIC (matériel, logiciel, personnel) Coûts	pourcentage d'investissement en TIC par rapport au chiffre d'affaires <ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts au niveau des approvisionnements • Réduction des coûts des prestations par les transactions en ligne
Stratégique	
Clients /citoyens (élargissement et couverture) développement à l'international	Élargissement de la clientèle cible (marché national) Élargissement de la clientèle cible (marché international)
Le réseautage des organisations	Réseautage des organisations intranet et extranet
La veille	Veille stratégique (information sur la concurrence, nouveaux produits, nouveaux procédés, évolution des prix...)
Sécurité TIC	Effets des défaillances sur les données et programmes
Organisationnelle	
changements au niveau de la structure (division et répartition du travail, coordination, flexibilité) développement du télétravail	Amélioration de la réactivité de l'organisme Pourcentage du télétravail salarié (à partir du domicile, centres spécialisés...)
Communicationnelle, informationnelle communication avec les parties prenantes	Amélioration de la communication avec les parties prenantes
Transactionnelle	
opérations liées à une transaction en ligne ;(XtoB, XtoC, XtoG)	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des prestations réalisées en ligne • Pourcentage des achats réalisés en ligne

En parallèle, l'auteur propose de mener des études de cas pour appréhender les effets de projets spécifiques par rapport aux objectifs de départ et détecter des phénomènes inattendus par la proximité du terrain. Cependant, il est intéressant de signaler que cette grille recense divers aspects de l'utilisation des TIC qui ont un impact sur la performance de l'entreprise et sa productivité¹.

¹ Pour un exposé plus détaillé voir Chaabouni (2007).

Nous pensons, que cette approche est cohérente, mais conduit à l'identification de l'existence de phénomènes d'interdépendance des aspects portants sur les impacts au niveau des perspectives prises en considération, d'où la difficulté d'appréhender ou d'isoler l'effet de chacun pour le mesure par un ou plusieurs indicateurs en vue de connaitre avec précision les enjeux que peuvent, potentiellement, représenter les TIC sur cet ensemble de perspectives.

Les travaux à caractère global ou à caractère régional¹ apportent sur ce point les solutions suivantes :

- Considérer que chaque indicateur d'impact mesure en priorité un des aspects (d'où l'introduction de la notion de dominante (catégorie);
- Classer les indicateurs d'impact selon la dominante se rapportant aux aspects déjà mentionnés;
- Décomposer les dominantes en sous dominantes.

Sans entrer dans une présentation d'une analyse qui dépasserait le cadre de cette étude, on peut dire que le modèle CSI a permis de mieux cerner les indicateurs d'impact des TIC selon leurs différentes facettes. Le présent travail à pour objet d'analyser les impacts sur les modes managériaux et organisationnels.

1-2. Les Approches modernes de l'évaluation de l'impact des TIC

Depuis les années 1980, les TIC ont connu une forte diffusion dans les entreprises. Néanmoins, la thématique de leur impact sur la performance des entreprises ainsi que leur contribution dans la création de la valeur est complexe. Comme le souligne Quinet (2000), "l'impact de ces technologies sur la croissance ou la productivité des facteurs reste difficile à quantifier". Pour mieux cerner quelques uns, une synthèse de la littérature nous a permis d'identifier quatre approches d'évaluation des impacts des TIC. Nous présentons dans ce qui suit une brève lecture de ces approches.

¹ Ceux de l'U.I.T (2006), de La Banque Mondiale (2005 et 2006), de l'OCDE (2004 et 2005 ou de l'Europe (Plan d'action 2010 (2006), et SCANT-ICT2 (2005).

1.2.1. L'approche de la théorie économique

La démarche de cette approche consiste en la recherche d'identification d'une forme de la fonction économique qui convient le mieux à expliquer la variance de l'output induit par l'utilisation des TIC et ceci à travers l'analyse de la relation entre la productivité et l'investissement réalisé en TIC. Les résultats de quelques études empiriques ont pu vérifier l'existence d'une relation positive entre l'amélioration de la productivité et l'investissement réalisé en TIC (voir notamment Brynjolfsson et Hitt, 1996) qui recensent deux principaux résultats.

Le premier, c'est que la relation formulée par la fonction de production s'est traduit par une augmentation du produit marginal. Le second, c'est que l'utilisation des TIC améliore la productivité des firmes et crée de la valeur sous forme de surplus de consommation pour les clients. (Lichtenberg, 1995; Lehr et Lichtenberg, 1999), en utilisant une fonction de production de type Coob-Douglass distinguant le capital informatique des autres types de capitaux, ont mis en évidence l'existence d'une telle relation. Cependant, d'autres travaux empirique, à l'instar de (Loveman, 1994; Morrison et Berndt 1990), ont généralement rejeté l'existence d'une telle relation ou du moins, ils ont mis en cause sa robustesse.

Cette divergence entre les faits et la théorie pourrait provenir, comme le souligne Mann (2003) du fait que la croissance de la productivité est due, non seulement, à l'adoption des TIC, mais également à l'évolution des méthodes de travail et des processus de production. Dans ce sens, l'intégration des TIC nécessite une diversité de compétences appropriées et une performance organisationnelle ou l'établissement d'une unité organisationnelle appelée encore «centre de compétences» (Ziadi et al. 2004).

A cet effet, il est évident de situer la question de la productivité dans le contexte des compétences en TIC. Comme le soulignent, (Dinardo et Pischke. 1997), l'informatique n'est productive que lorsqu'elle est associée à un certain type de compétences et elle n'a d'intérêt que pour certaines catégories de travailleurs.

Enfin, cette approche en apparence cohérente, mais réductrice, notamment au plan expérimental. Les acteurs qui animent la relation production – investissement en TIC obéies strictement à la rationalité économique qui est déterminée par les coûts d'investissement. Toute

fois, cette approche est contestée par deux critiques profondes qui suffisent pour justifier sa révision. La première, rejette les mesures qu'elle utilise pour la performance qui sont de nature agrégée et n'arrivent pas à capter réellement les effets intermédiaires, plus qualitatifs, tels que : l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration des processus, l'augmentation de la flexibilité, etc. Une seconde, concerne le fait qu'elle n'accorde que peu d'attention au rôle des utilisateurs comme déterminant potentiel de succès des TIC dans l'organisation.

Ces deux critiques touchent les fondements même de cette approche. Elles s'enracinent dans la spécificité des TIC. C'est en fait l'identification du rôle de l'individu et son niveau d'acceptation ou de rejet de la technologie au niveau organisationnel qui détermine la performance de l'entreprise sur tous les niveaux.

1-2-2. L'Approche par l'analyse concurrentielle

La problématique essentielle de cette approche est de définir au sein de chaque entreprise, les niveaux concurrentiels capables de lui donner un avantage concurrentiel par rapport à ces concurrents (voir notamment Parsons, 1983 qui a introduit la notion d'arme stratégique, Ives et Learmonth, 1984; Porter et Millar 1985, en ce qui concerne les avantages compétitifs ou coopératifs de l'utilisation des TIC et Cohen et Lewinthal 1990). Ces auteurs, ont soutenu l'idée que l'utilisation des TIC pourrait constituer une source importante de modification des frontières de la concurrence établit au par avant et créer de nouvel avantages concurrentiels au profit de l'entreprise et ceci à travers différents mécanismes.

Le modèle de (Parsons, 1983), recense trois niveaux d'action à savoir:

- Le niveau de l'industrie, l'utilisation des TIC peut affecter et modifier le cycle de vie du produit, changer son mode de distribution. Donc, le changement des frontières géographiques du marché ce qui, évidemment, peut affecter les bases économiques de la production ;
- Le niveau concurrentiel, les TIC peuvent modifier les rapports de forces de l'entreprise avec son environnement immédiat à savoir : ses concurrents, ses clients et ses frontières. Dans ce sens,

l'entreprise est censée maintenir son niveau de compétitivité en innovant en permanence et en améliorant de façon continue et plus onéreuse la qualité de ses biens et services.

- Le niveau de l'organisation, l'auteur mentionne que l'utilisation des TIC peut générer divers gains au niveau de l'exécution de la chaîne de valeur¹ et ceci à travers une amélioration de ces pratiques organisationnelles.

Pour (Ives et Learmonth, 1984), l'utilisation des TIC constitue une réponse apportée par l'entreprise à son aspiration d'offrir des produits ou services différents de ceux de ses concurrents. Ils recensent, l'amélioration de la performance et la création de nouveaux avantages sur les concurrents. L'essentiel pour les auteurs, est de changer les jeux de la concurrence à travers une bonne utilisation des TIC.

Quant à (Porter et Millar, 1985), les TIC peuvent favoriser la recherche d'avantages compétitifs qui constituent un outil de coordination entre les différentes activités de la chaîne de production de valeur, d'une part, et de développement des avantages compétitifs et de nouvelles stratégies, d'autre part. De cette façon, elles assurent une meilleure intégration interne et externe qui permet à l'entreprise de visualiser les sources de coût et les possibilités de différenciation qui constituent un gage de réussite de la stratégie concurrentielle².

1-2-3- L'Approche par l'alignement stratégique.

Les travaux précurseurs dans ce domaine sont, notamment, ceux de (Livari, 1992 et Henderson et Venkatraman 1993). Ces travaux proposent des modèles dits d'alignement stratégique qui suggèrent que l'amélioration de la performance de l'entreprise nécessite la cohérence entre la stratégie (l'architecture) des TIC et celle de l'entreprise. En d'autres termes, ces modèles cherchent à établir une cohérence entre les TIC et d'autres facteurs internes (stratégie et structure) et externes

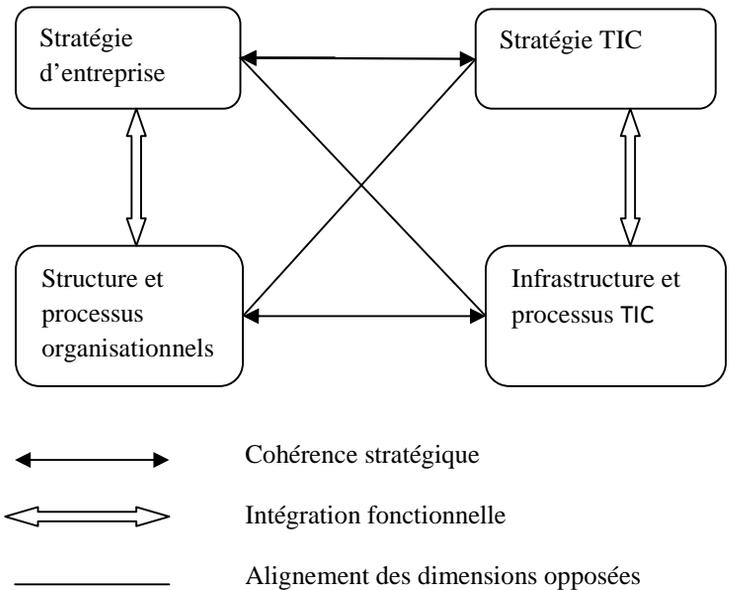
¹ Selon Porter et Millar (1985), cette chaîne de production de valeur est composée d'activités principales et d'activités de soutien. Les premières, concernent les fonctions de logistique, de production, de marketing et de ventes/ services. Par contre, les secondes sont celles qui viennent à l'appui des premières à savoir, les activités qui garantissent le bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

² Les auteurs, insistent sur la coordination entre les différentes activités de la chaîne de production de valeur (pour plus de détails voir l'article des auteurs)

(l'environnement de l'entreprise) pour expliquer l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise.

Selon les recommandations de (Henderson et Venkatraman 1993), l'alignement stratégique consiste à chercher, entre autres, la cohérence et le renforcement des liens entre une série de dimensions pour lesquelles (BELLAAJ, 2008) propose un schéma qui assure la cohérence des choix selon deux axes :

Figure 2 : **Modèle d'alignement stratégique (Adapté de Henderson et Venkatraman, 1993)**



Plus tard, cette approche a été relancée par (Reix, 2002 et Raymond, 2002). Ces auteurs, stipulent que tout examen de l'impact des TIC sur la performance nécessite une série d'examen de la cohésion entre les choix stratégiques, choix structurels et les choix techniques. D'une manière générale, les travaux basés sur cette approche, démontrent théoriquement comme empiriquement la nécessité pour les entreprises de changer leurs organisations du travail pour s'adapter aux changements technologiques que ce soit par des canaux directs compétitifs ou par des canaux macro-économiques.

Pour une revue bibliographique sur ce thème (voir Thesmar et Thoenig, 2000; Askenazy, 2002). Il s'agit, selon (Ziadi et al. 2004) d'une dimension stratégique sur laquelle peuvent s'appuyer les entreprises pour transformer à leur profit les règles du jeu concurrentiel.

Cependant, il est nécessaire d'insister sur le fait que ces modèles sont considérés comme un notable progrès dans l'analyse de l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise, car ils ont pu situer les TIC au cœur des préoccupations des stratégies des managers.

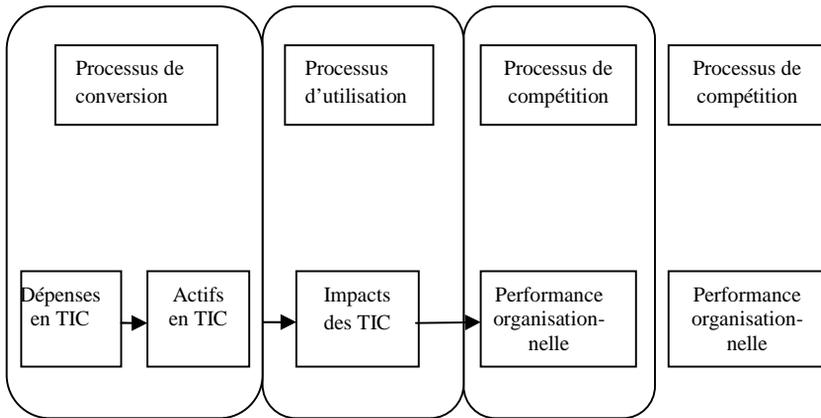
Toute fois, en termes de stratégie, cette approche implique que les TIC sont implantés et utilisés pour soutenir la stratégie préétablie ce qui implique la prise en compte de la contribution des acteurs de ces TIC.

1-2-4. L'analyse orientée processus

Selon (Mooney et al. 1995), la démarche analytique des modèles économiques est incapable de mesurer l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise, parce qu'elle limite les facteurs qui peuvent déterminer cet impact. A cet effet, ils considèrent que l'identification d'un impact potentiel des TIC exige un modèle orienté processus capable, non seulement, de mesurer l'input (l'investissement en TIC) et l'output (le résultat obtenu) de manière précise, mais qui permet également de connaître les différents usages des TIC.

Soh et Markus (1995), pour leur part, ont proposé un modèle décrivant l'articulation entre TIC et processus organisationnel et performance organisationnelle. L'identification de cette articulation passe par la mise en œuvre de trois types de processus alimentés par un système (TIC) :

Figure 3: **Modèle processuel de création de valeur des TIC (Adapté de Soh et Markus, 1995)**



Source : Bellaaj M (2008).

D’après cette figure, la chaîne de valeur d’une entreprise apparaît comme un système de processus interdépendants connectés par des liens qui s’appuient essentiellement sur les TIC. Il y’a lien si la transformation des investissements en TIC à des actifs en TIC, et si le processus de conversion fonctionne pour permettre au processus d’utilisation de les déployés et les mobilisés pour les traduire en performance organisationnelle.

Dans un sens plus global, (Alaoui, 2010) signale que la littérature organisationnelle moderne est quasi unanime sur le fait qu’un management par processus apparaît, dans les conditions actuelles de concurrence, comme une méthode de gestion cohérente et coopérative.

1-2-5. L’analyse qui s’appuie sur les ressource (Resource-Based)

La problématique essentielle de cette approche repose particulièrement sur l’idée de la valorisation et la protection, au sein de l’entreprise, de ces ressources rares fondées sur les TIC. Cette valorisation lui permet d’asseoir une position concurrentielle privilégiée, source d’une performance supérieure et d’un avantage compétitif¹.

¹ Voir Mata et al. (1995)

Quant à l'identification des ressources fondées sur les TIC et qui peuvent constituer des sources de compétitivité (Mata et al. 1995), ont cité : le capital TIC, la propriété technologique, les compétences techniques en TIC et les compétences managériales en TIC.

L'analyse de (Powell et Dent-Micallet, 1997), a identifié trois principales catégories de ressources en TIC: les ressources humaines, les ressources d'affaires et les ressources technologiques.

La synthèse des études empiriques dans ce domaine indique que :

- Les ressources humaines liées aux TIC ont un effet positif sur la performance de l'entreprise alors que les ressources techniques leur effet n'est pas détectable;
- La capacité TIC est associée positivement à la performance organisationnelle (Bharadwaj, 2000),
D'autres travaux, ont essayé d'introduire le rôle que peut jouer l'entreprise et ces capacités à utiliser ces ressources stratégiques afin de tirer profit des TIC (voir Feeny et Willcocks, 1998). Selon ces auteurs, les capacités de l'entreprise peuvent être regroupées en trois groupes : visions des TIC, design de l'architecture TIC et livraison des services en TIC. (Wade et Hulland, 2004), pour leur part, ont mis en exergue que l'approche Resource-based, fondée sur les ressources des TIC, distinct deux catégories :
 - Les capacités TIC qui sont fondées sur la technologie (technology based);
 - Et les capacités TIC qui sont basées sur les systèmes (Systems-based).

La première catégorie, concerne les différents composants physiques et matérielles de l'infrastructure technologique qui sont qualifiées, pour reprendre la terminologie des auteurs, de ressources valorisables, mais facilement copiables par les concurrents. La seconde catégorie, correspond aux aptitudes d'assembler, de mobiliser et de déployer, d'une façon avantageuse des actifs et compétence en TIC. Ces ressources sont plus difficiles à dupliquer et sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour créer un avantage compétitif plus durable susceptible de générer une performance supérieure.

Pour résumer, on signale que les recherches actuelles, en matière de management et en systèmes d'information, s'orientent vers l'utilisation de cette approche pour élaborer des modèles d'évaluation élargies et intégrateurs. Comme le soulignent, (Peteraf et Barney, 2003)¹ le fait que l'approche Ressource-Based permet de concilier la perspective managériale avec la perspective économique lui donne une réelle robustesse et une importante solidité théorique.

2. ETUDE DE CAS : IMPACTS DE L'USAGE DES TIC SUR LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES

2-1. Objectifs et méthodologie de l'enquête

Les données précises concernant les impacts des TIC sur la performance des l'entreprises restent rares, c'est pourquoi, en 2007; dans le cadre d'un projet de recherche intitulé «Technologies de l'information et de la communication (TIC) et transformations dans les entreprises algériennes : une enquête nationale sur les conditions et impacts de la numérisation sur l'organisation et gestion des entreprises économiques algériennes» dont nous faisons partie, qu'une enquête nationale a été réalisée². Les résultats et les premières conclusions ont été faits la fin du mois de juin 2009. L'un des objectifs de cette enquête était de déterminer si les entreprises algériennes étaient suffisamment équipées en TIC pour permettre une évaluation de leur impact sur leurs performances et non de répondre à la question de savoir s'ils devaient mettre des équipements TIC à la disposition de leurs employés. Elle exploitait divers aspects de l'utilisation des TIC par les travailleurs dans les entreprises³. Les dirigeants ont été interrogés sur l'éventail d'outils TIC dont disposait leurs entreprises,

¹ Cité par BELLAAJ. M. (2008).

² Pour la méthodologie poursuivie dans cette enquête et les axes qui ont été pris en compte, planning du déroulement de l'enquête, le personnel participant, voir l'article de Reguieg-Issad, «Appropriation des Technologies de l'information et de la communication (TIC) et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique », les cahiers du CREAD N° 91-2010, Alger. L'article de Reguieg-Issad.D, constituait une première publication des résultats de cette enquête et le présent travail, à travers lequel on cherche à explorer d'autres aspects et axes des cette enquête, constitue une deuxième publication de d'autres résultats.

³ Pour le casement des axes et volets des questions : voir Reguieg-Issad (2010) Op. Cité. P.91.

l'utilisation de ces outils par les employés, la relation entre le perfectionnement professionnel des employés et les TIC, l'utilisation des TIC à des fins organisationnels et managériaux, la nature de la coopération entre l'entreprise et les autres institutions et entreprises en matière de TIC et les obstacles, qu'ils soient liés à l'utilisation, aux logiciels, au matériel ou à l'entreprise qui, selon eux, empêcheraient d'atteindre les objectifs en termes d'utilisation des TIC.

Notre étude constitue une deuxième étape visant à apporter un éclairage sur l'impact des TIC sur la performance des entreprises algériennes et ce à partir d'une analyse «de terrain».

2-2. l'échantillon d'entreprises

Le tableau suivant synthétise la répartition géographique et sectorielle de l'échantillon des entreprises économiques initialement concernés par l'enquête de terrain.

Tableau 2 : Les entreprises de l'échantillon

Secteurs/Lieux géographiques	Algérie Centre.	Algérie Ouest	Algérie Est	Algérie Sud	Total
Industrie Agroalimentaire	14	21	10	05	50
Hydrocarbures et Energie	02	02	02	02	08
BTP	14	17	12	09	52
Hydraulique	07	06	03	04	20
Commerce et Réparation Automobile	15	12	12	10	49
Distribution et Commerce de Gros	21	32	19	13	85
Transport	07	08	11	05	31
Banque et Assurance	21	23	18	16	78
Immobilier	13	09	05	-	27
Télécommunication et Téléphonie	05	06	05	04	20
Informatique	14	11	10	05	40
Hôtellerie et Tourisme	12	23	12	14	61
Communication et Publicité	07	05	03	-	15
TOTAL	152	175	122	87	536

Dans cet échantillon, seulement 163 entreprises ont répondu aux questionnaires de l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 30,4%, taux qui permet une éventuelle généralisation des conclusions de notre enquête. Cependant, il faut signaler que les outils TIC en œuvre dans les entreprises qui ont fait l'objet de cette enquête sont, relativement, de type dit ouverts (messagerie, Intranet, Extranet, Cus-

tomer Relation Management (CRM)¹,...) ce qui explique notamment la place importante accordée aux notions «d'usage et d'impact» dans cette étude.

2-3. Résultats et enseignements de l'enquête

Sur la base de la réflexion de (Bérard, 2002), nous avons utilisé certains facteurs récurrents qui semblent conditionner le développement des usages des TIC et leur appropriation par les utilisateurs :

- Le contexte organisationnel et de management,
- les compétences des utilisateurs et leur représentation de leur métier / fonction,
- la nature des outils TIC,
- la nature des relations entre les concepteurs et les utilisateurs.

On se basant sur ces facteurs, les analyses des quelques résultats, de notre enquête, seront hiérarchisées selon l'ordre de perception des répondants à nos questionnaires et selon une classification qui nous semble intéressante, pratique et couvre réellement le domaine de l'étude, d'une part, et répond à la problématique des modèles CSI que nous avons cité précédemment.

2-3-1. Usages et appropriation des TIC

La question de l'usage des TIC pourrait être traitée de différentes manières qui impliquent une étude sur le degré de l'utilisation des fonctionnalités de ses outils par leurs utilisateurs. Ainsi, il est à remarquer qu'exploiter le potentiel des outils TIC, pour améliorer la performance, implique nécessairement une certaine évolution des méthodes de travail individuel et collectif.

Le questionnaire sur l'usage des TIC par les entreprises contient une question sur les améliorations attribuables aux projets de TIC suivante: Dans quelle mesure les projets TIC mis en œuvre ces dernières années ont-ils apporté des améliorations par rapport au traitement de tâches antérieures, dans les domaines suivants : voir

¹ Avec 54% des répondants qui affirment que leur entreprise a mis en place un réseau Intranet et 10% affirment l'existence d'un réseau Extranet au sein de leur entreprise. Seulement 10% des répondants affirment disposer de d'autres outils d'accès à des bases d'information partagées

Tableau 3. Les résultats des réponses à cette question fournies des indicateurs de mesure de l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise.

Tableau 3 : **Exploitation du potentiel des outils TIC (en %)**

Question/ le pourcentage des réponses	Mineur/ Aucun	Moyen	Impor -tant	Ne sait pas/Non applicable*
1- Réorganisation et impli- fication des processus de travail.	37	47	/	16
2 - Libération de ressources qui étaient employées dans les taches considérées.	38,4	47,4	/	14,2
3 - Augmentation des bénéfices de l'entreprise.	55,4	26,6		18
4 - Développement de nouveaux produits et services.	68	10		22

* Si votre entreprise n'a mené aucun projet de TIC Veuillez cocher toutes les cases «Non applicable».

L'enquête, à démontré qu'en termes d'effets organisationnels, les résultats sont moyennement acceptable avec 47% et 37% d'effets moyen et mineur/aucun respectivement.

Pour environ, 67% des répondants, l'utilisation des outils TIC reste marginale dans la majorité des services de leurs entreprises. Ce qui explique, la faiblesse des impacts au niveau de : la libération de ressources 85,8% des répondants ont moyennement ou un petit peu, remarqués l'existence d'une libéralisation de ressources anciennement employées par les taches considérées. Généralement, les répondants citent l'exemple de l'utilisation de la messagerie à la place du téléphone, ou l'utilisation du serveur de fichiers pour transmettre un fichier à la place d'une disquette ou autres. Cependant, plus de la moitié des répondants (55,4%) affirment que l'augmentation des bénéfices de leur entreprise suite à l'utilisation des TIC était du genre mineur/aucun, et 26,6% sont plutôt moyennement d'accord. Quant à la question qui concerne le développement de nouveaux produits et services, 68% des répondants s'accordent à signaler un impact mineur/ aucun et 22% n'ont aucun avis sur le sujet.

Cependant, il est intéressant de signaler que cette situation, pourrait être expliquée par la faiblesse du nombre d'applications des TIC utilisées par l'échantillon d'entreprises de notre enquête. A cet égard, les deux tiers des répondants affirment qu'ils utilisent entre trois et six applications des TIC ayant un impact sur l'organisation au sein de leurs entreprises. Ce qui explique, la faiblesse du taux de pénétration des TIC dans les entreprises qui ont fait partie de cette enquête. En moyenne, les répondants l'estiment au tour de 23%.

Selon (Reguieg - Issaad, D, 2010), 41% d'entre eux pensent être suffisamment initiés dans l'utilisation des TIC. 64% ont un micro-ordinateur portable. Seulement, 7% des managers affirment disposer et utiliser un agenda électronique. Et à peu près de 20% des répondants affirment que leur entreprise utilise quelques applications des TIC dans différents domaines de la gestion, par exemple : celles relatives au traçage (codes barres ou à la gestion d'entrepôts ou à d'autres fonctions qui nécessitent un apport mineur en TIC), ou celle relatives à l'automatisation des opérations avec les clients (commandes, envois de documents et factures en lignes), quoi que les dotations en équipement et le taux d'équipement en TIC soient importants¹. A notre sens, cette faiblesse du taux de pénétration s'explique par le fait que la réalisation des projets TIC est externalisée², environ 70% des répondants le confirment, d'une part, et que 30% des répondants affirment que les TIC leur apparaissent en contradiction avec leur perception de la nature de leur métier, d'autre part. Ce qui explique qu'ils sont alors souvent utilisés à minima et dans ce cas les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des promoteurs, ni des technologies utilisées.

A cet égard, (Bérard, 2002), à identifié quelques conditions favorisant l'émergence d'usages et l'appropriation des TIC à savoir :

- Organisation dans laquelle le partage d'informations est déjà un acquis, même sans outil informatique;

¹ Pour les taux relatifs à ces dotations voir les résultats qui sont publiés par Reguieg-Issad (2010), P. 94.

² Ils sont généralement confiés à des bureaux d'études spécialisés nationaux et étrangers.

- Réflexion organisationnelle préalable ou associée à la mise en place des outils est (du ressort de l'encadrement et non des informaticiens);
- Marges de manœuvre : Les utilisateurs ont une certaine autonomie pour faire évoluer leurs méthodes de travail individuelles ou collectives au sein de l'organisation.

Il est connu qu'une bonne exploitation du potentiel des outils TIC, peut améliorer la performance de l'entreprise, à condition qu'elle soit accompagnée par une certaine évolution des méthodes de travail. Cependant, pour permettre au processus d'usage d'émerger, il faut une mise en œuvre d'un processus d'innovation alliant conjointement organisation du travail et fonctionnalités des outils utilisés. De ce fait, ce sont les usages qui sont faits des TIC qui déterminent donc largement la performance et l'impact sur les conditions de travail des projets TIC.

2-3-2. Mesures des impacts des TIC sur la performance des entreprises

On note tout d'abord, que la méthodologie utilisée pour les mesures subjectives des impacts des TIC sur la performance des entreprises, contient un ensemble de questions sur les attitudes des personnes interrogées à l'égard des TIC. Le Tableau 4, présente ces questions qui indiquent une approche possible à travers laquelle on peut, également, mesurer les effets bénéfiques de l'utilisation des TIC sur la performance des entreprises. A cet égard, nous avons utilisé quatre points d'encrage permettant aux répondants d'évaluer les différents critères d'effets bénéfiques de ces TIC. Ces points d'encrage sont les suivants: (a) Tout à fait d'accord, (b) Plutôt d'accord, (c) Plutôt pas d'accord, (d) Pas du tout d'accord.

Tableau 4: **Evaluation des effets bénéfiques des TIC**

Les questions	Point d'encrage	%
Les différents outils TIC vous permettent de mieux gérer le temps ?	(a)	51
	(b)	37
	(c)	08
	(d)	04
Les TIC vous permettent un accès facile à l'information ?	(a)	46
	(b)	25
	(c)	16
	(d)	13
Les TIC vous ont aidé à acquérir de nouvelles compétences ?	(a)	21
	(b)	32
	(c)	33
	(d)	14
Les TIC vous permettent d'améliorer votre communication ?	(a)	20
	(b)	30
	(c)	30
	(d)	10
Les TIC vous permettent de mieux atteindre vos objectifs ?	(a)	12
	(b)	23
	(c)	36
	(d)	29

D'après le tableau 4, on observe des situations très contrastées, en matière d'effets bénéfiques des utilisations des outils TIC. En termes de gestion du temps, 88% des répondants sont assez ou plutôt satisfaits de l'apport des TIC en la matière. Ce qui pourrait être interprété comme : les utilisateurs sont alors très volontaires et demandeurs des outils TIC qui leur permettent de mieux gérer leur temps. Ce résultat, est confirmé par le fait qu'également 71% de ses répondants considèrent que ces outils leur permettent, aussi, une facilité de l'accès à l'information.

Par contre, en termes d'acquisition de nouvelles compétences, d'amélioration de communication et d'atteinte d'objectifs individuel ou collectif, les réponses semblent un petit peu contrastées. 33% des répondants ne sont pas d'accord sur le fait que les TIC sont d'un grand apport dans l'acquisition de nouvelles compétences, quoi que, près de 58% des répondants ont affirmé qu'ils ont bénéficié d'une formation

en TIC et en informatique¹, d'une part, et que pour 70% de ces répondants, le budget allouer à cette formation ne dépasse pas les 10% du budget global de la formation, d'autre part. 50% des répondants sont assez ou tout à fait d'accord avec l'idée que l'utilisation des TIC leur permet d'améliorer leurs communications. Toutefois, 65% des répondants sont plutôt ou pas du tout d'accord que les TIC sont pour quelques choses dans l'atteinte de leurs objectifs.

Ces résultats sont assez intéressants et reflètent un certains nombre de problèmes :

- Soit les changements organisationnels sont difficiles et lents. Dans ce cas, les outils TIC ne trouvent pas leur place dans l'ancienne organisation, qui ne peut être qualifiée que de rigide ou figée.
- Soit les utilisateurs de ces technologies ne tirent pas assez profit de certaines des fonctionnalités offertes par les outils utilisés. Dans ce cas, c'est qu'il leur faudra apprendre à travailler autrement;
- Soit les outils qui sont utilisés se trouvent très décalés des besoins de leurs utilisateurs. Là, une fois de plus, on confirme une des conclusions de (Reguieg-Issaad D, 2010), selon laquelle : dans les entreprises enquêtées la logique d'acquisition qui à très souvent prévalait aux dépens de celle de capitalisation.

Selon (Doreau, 2001), le décalage entre les fonctionnalités des outils choisies ou développées par les promoteurs des TIC et les besoins des utilisateurs par rapport à leur propre contexte de travail pose la question de la nature de la relation à instaurer entre les concepteurs / développeurs des outils d'une part, et les utilisateurs, d'autre part.

En définitif, force est de constater, qu'une sous utilisation des potentialités TIC installées, dans les entreprises enquêtées, s'explique

¹ On Signale, qu'en termes d'appréciation de cette formation, 52% de ces répondants la jugent plutôt satisfaisante, contre 48 % la jugent plutôt insatisfaisante. Quant à l'accompagnement - formation des utilisateurs, il est le plus souvent décrit par les répondants, comme réduit à une formation ponctuelle et centré sur les fonctionnalités générales des outils TIC.

par : un déficit de compétences des utilisateurs¹ et, même par fois, par leurs formations en informatique, empêche toute amélioration des modes de gestion et d'atteinte d'objectifs en tout genres.

2-3-3. TIC et le renforcement de compétences.

D'une manière générale, le processus de renforcement des compétences liées à l'utilisation des TIC, s'est considérablement accéléré et ce depuis quelques années. Mais la perception de son impact sur les compétences dites traditionnelles et celles qui ont émergées avec les TIC (nouvelles) n'est pas la même pour les répondants, d'une part, et selon la position qu'occupent ces répondants d'autre part.

Ainsi pour, 80% des répondants l'utilisation des TIC a permis à leur entreprise de bien maîtriser la bureautique et l'informatique. Environ, 17% de ses personnes reconnaissent qu'à travers cette utilisation ils arrivent à maîtriser des langues étrangères, en l'occurrence l'anglais. Cependant, près de 10% estiment que les TIC ont permis à leur entreprise d'acquérir des compétences en matière de veille technologique et commerciale et ceci à travers la recherche des informations à caractères anticipatif concernant l'évolution de leur activité et de leur environnement, surtout en matière de concurrence et évolution des prix. A cela, s'ajoute l'acquisition de nouvelles connaissances relatives à l'internet, la navigation sur le Web, l'utilisation de la messagerie. Par contre, nous avons constaté l'existence de certaines lacunes dans l'utilisation des TIC dans les domaines qui nécessitent de nouvelles connaissances relatives à ces outils, tel que les domaines du marketing et des services à la clientèle. Cette situation s'explique en partie par les deux faits suivants :

- Soit les utilisateurs s'interrogent sur ce qu'ils pourraient bien faire de ses outils ;
- Soit les méthodes de travail changent peu pour profiter des potentialités des outils installés.

Pour pouvoir améliorer les résultats des entreprises, en la matière, cela suppose un enrichissement des pratiques managériales et une amélioration de l'accompagnement-formation des utilisateurs qui est, souvent qualifié par les répondants, de décalé avec les situations con-

¹ Pour plus de détails sur cet axe, voir l'étude de Reguieg-Issad (2010), op.cité, P.96.

crêtes que rencontrent les utilisateurs et favorise peu l'émergence d'usages des TIC adaptés au contexte.

Nous supposons que cela pose de nouveau le problème de la formation en matière de TIC que nous avons soulevé précédemment, et suggère l'importance de l'existence, dans les entreprises, d'un minimum de compétences en TIC, pour pouvoir exploiter d'une manière rationnelle les possibilités offertes par ces technologies.

Ce constat, est confirmé par 74% des répondants qui, souvent, citent que dans la plupart des cas l'introduction des nouveaux modes de travail issue de l'utilisation des TIC, ne s'est pas accompagnée d'une réorganisation des intelligences des entreprises. Compte tenu de ce résultat, c'est la qualité et l'efficacité de l'organisation au tour des TIC qui doit être privilégiée et c'est elle qui permet l'amélioration de la performance des entreprises enquêtées.

(Alaoui, 2010) rappelle, à cet égard, que les TIC ne constituent pas, à eux seuls, le facteur déterminant dans la richesse des pratiques managériales des entreprises et signale l'importance des variables coordinations et orientations stratégiques (vision connue et partagée, efficacité du leadership, facilité de la collaboration interne, recours à des groupes de travail étrangers, ...)

CONCLUSION

L'analyse des impacts de l'usage des TIC sur la performance des entreprises nous a permis de mettre en évidence que toute évaluation de ces impacts doit s'intéresser, aussi bien aux effets intermédiaires induits par l'éventail d'outils TIC dont disposaient les entreprises, d'une part, et au rôle que jouent les utilisateurs de ces outils, d'autre part, qu'aux résultats en termes d'améliorations de la performance organisationnelle et managériale de ces entreprises. Donc, c'est à travers une analyse élargie et intégratrice qu'on peut arriver à intégrer les effets interactifs de l'usage des TIC sur les déterminants de la performance des entreprises. Compte tenu de cet enseignement, l'usage des TIC jouerait théoriquement un rôle majeur dans l'amélioration de la performance des entreprises.

L'étude du cas des entreprises Algériennes, montre que celles-ci disposent d'un éventail d'outils TIC assez varié de type ouvert et généralement apprécié par ses utilisateurs, d'une part, et que la totalité des répondants est sensible à l'influence des TIC sur l'organisation,

surtout en termes, de rationalisation, de simplification des méthodes de travail et d'amélioration de gestion.

Cependant, cette étude nous a permis de retenir les principaux enseignements suivants:

La mise en place et l'utilisation des TIC dans les entreprises les mieux dotées en ce type d'outils, ne s'est pas traduite par un développement de nouveaux produits et services. Ce fait, s'explique par la faiblesse du nombre d'applications des TIC utilisées par ces mêmes entreprises. En conséquence, cela confirme la faiblesse du taux de pénétration des TIC dans la plus part des entreprises Algériennes.

L'usage des TIC dans les entreprises Algériennes, semble produire des effets mitigés : en termes de gestion du temps, les utilisateurs sont très volontaires et demandeurs des outils TIC. Par contre, en termes d'acquisition de nouvelles compétences, d'amélioration de communication et d'atteinte d'objectifs individuel ou collectif, les résultats semblent un petit peu contrastées.

Par ailleurs, ces résultats sont largement tributaires des modes de réalisation des projets TIC, d'une part, et de la perception que font les utilisateurs de ces outils par rapport à la nature de leur métier, d'autre part.

Ces résultats sont assez intéressants et reflètent un certains nombre de problèmes :

- Soit les changements organisationnels sont difficiles et lents.
- Soit les utilisateurs de ces technologies ne tirent pas assez profit de certaines des fonctionnalités offertes par les outils utilisés,
- Soit les outils qui sont utilisés se trouvent très décalés des besoins de leurs utilisateurs

A ces problèmes, s'ajoutent des difficultés techniques : le manque d'homogénéité du développement des infrastructures dans le pays (par exemple : des entreprises utilisent un réseau à haut débit, comme ADSL, par contre, d'autres utilisent une connexion dont le débit est inférieur à 1 mégaoctet). Dans certains cas, les répondants mettent en avant le manque de fiabilité des réseaux.

D'autre part, on signale que la totalité des répondants est sensible à l'influence des TIC sur l'organisation, surtout en termes, de rationa-

lisation, de simplification des méthodes de travail et d'amélioration de gestion.

En définitif, on signale que la performance et la compétitivité de l'entreprise utilisatrice des TIC, dépendent plus de l'efficacité et de la nature des changements organisationnels qui accompagnent cette utilisation que les outils eux-mêmes. On pourrait toutefois, affirmer que les TIC ne sont que des outils qui peuvent exercer des effets positifs ou négatifs sur la performance de l'entreprise; tout dépend de la stratégie organisationnelle et des finalités attendus de leur usage.

Nous pouvons conclure donc, que pour notre cas, la performance attendue de l'usage des TIC est fonction de leur capitalisation et non pas de leur acquisition, d'une part et que les éléments de contexte organisationnel et de management ont un rôle central car ils déterminent la place que les utilisateurs vont donner aux TIC, les usages qu'ils vont développer, d'autre part.

Notre contribution, même si elle est d'essence plus qualitative que quantitative, aide à comprendre la complexité du phénomène de l'usage des TIC dans nos entreprises par rapport à leurs performances. D'autres articles suivront et puiseront leurs arguments des résultats de notre enquête qui reste une sérieuse base de données pour les recherches qui questionnent le champ des TIC et de l'entreprise en Algérie.

Références Bibliographiques

- Askenazy P.** 2002. "La croissance moderne : organisations innovantes du travail" Economica, Paris.
- Amable B., Askenazy P., Cohen D., Goldstein A. et O'connor D.** 2002. "Internet: The Elusive Quest of a Frictionless Economy, communication à la conférence *The Information Economy: Productivity Gains, and the Digital Divide*", juin, Catane.
- BELLAAJ. M.** 2008. "Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation", *Manuscrit auteur, publié dans, La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France.*
- Besseyre des Horts C.H,** 2005. "Quelle contribution des TIC à la création de valeur en GRH ?", *Revue Francophone de @Management, n° 12, Janvier 2005,p. 1-15.*

- Bharadwaj A.** 2000. "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation", *MIS Quarterly*, 24, 1, 169-196.
- Bérard D.** ANACT France, "Impact des TIC sur le travail et son organisation", *colloque Bogues 2002, Montréal, avril 2002*.
- Barua A., Kriebel H. C. et Mukhopadhyay T.** 1995. "Information technologies and business value: an analytic and empirical investigation", *In Information Systems Research*, 6, 1, 3-23.
- Berndt E.R. et Morrison C.J.** 1995, High-tech capital formation and economic performance in U.S. manufacturing industries: an exploratory analysis, *In Journal of Econometrics*, 65, 9-43.
- Chaabouni,** 2007. "La Mesure de l'Impact des TIC : Cadre Référentiel et Approche Pratique"; *Colloque sur les Indicateurs Statistiques pour la Mesure de la Société de l'Information, Tunis le 5-6 Avril 2007*.
- Cohen W.M. et Lewinthal D.A.** 1990. "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *In Administrative Science Quarterly*, March 1990, Vol. 35, p. 128-152.
- Desq S., Fallery B., Reix R. et Rodhain F.** 2002. "25 ans de recherche en systèmes d'information". *In Systèmes d'Information et Management*, 7, 3, 5-31.
- Devaraj S. et Kohli R.** 2003. "Performance impacts of information technology: Is Actual Usage the missing link". *In Management Science*, 49, 3, 273-289.
- Dinardo J.E. et Pischke J.S.** 1997. "The returns to computer use revisited: have pencils changed the wage structure too?". *In The quarterly Journal of Economics*, vol. 112, n°1 (Février 1997), P.291-303.
- Doreau F.** 2001. "Étude sur l'Impact des Technologies de l'Information Communication (TIC) dans les Organisations". *In ARACT, France*.
- Feeny D.F. et Willcocks L.P.** 1998. "Core IS capabilities for exploiting information technology". *In Sloan Management Review*, 39, 3, 9-21.
- Henderson J.C. et Venkatraman N.** 1993. "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations". *In IBM Systems Journal*, 32, 1, 4-15.
- Koski H.** 1999. "The implications of network use, production network externalities and public networking programmers for firm's productivity". *In Res. Policy*, 28, 4, 423-436.

- Livari J.** 1992. "The organizational fit of information systems". *In Journal of information systems*, 2, 1, 3-29.
- Mann C.L.**, 2003. "Globalization of IT services and white collar jobs: the next wave of productivity growth ". *Institute for international Economics policy Brief 03-11*, disponible à : www.iie.com/publications/pb_03-11. Pdf.
- Menon, N.M., Lee B. et Eldenburg L.** 2000. "Productivity of information systems in the healthcare industry". *In Information Systems Research*, 11, 1, 83-92.
- Mooney J.G., Gurbaxani V. et Kraemer K.L.** 1995. "A process oriented framework for assessing the business value of information technology". *In Proceedings of the sixteenth international conference on information systems, Amsterdam*, 17-27.
- Mata F.J., Fuerst W.L. et Barney J.B.** 1995. "Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis, *MIS Quarterly*, 19, 4, 487-505.
- Reix R.** 2002. "Systèmes d'information et performance de l'entreprise étendue". In F. Rowe (éd), *Faire de la recherche en systèmes d'information*, chapitre 19, Editions Vuibert, 333-349.
- Reguieg-Issaad.D.** 2010. "Appropriation des Technologies de l'information et de la communication (TIC) et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique". *In les cahiers du CREAD N° 91, Alger*.
- Sutton J.** 2001. "Technology and Market Structure". *In MIT Press: Cambridge MA*.
- Strassmann P.A.** 1990. "The business value of computers". *In Information Economics Press, New Canaan, CT*.
- Rapport du groupe de travail** sur les indicateurs pour la société de l'information OCDE : mesurer les impacts des TIC au moyen des statistiques officielles, DSTI/ICCP/IIS(2007) 1/FINAL. janv. 2008.
- Thesmar D. et Thoenig M.** 2000. "Creative Destruction and Inequality". *In The Quarterly Journal of Economics*, vol. CXV, n° 4, pp. 1201-1239.
- Ziadi J., Haouala A., Ben romdhane E., Oueslati H., Ben salem H. et Ziadi Ellouze N.** Système d'information, Technologie de l'information et de la communication Entreprise Resource Planning, vers une approche de e-management, *Centre de publication Universitaire Tunis*, 2004.

LES IMPORTATIONS SUBVENTIONNEES DE GENISSES A HAUT POTENTIEL LAITIER : UN ECHEC DU A L'ABSENCE DE POLITIQUE LAITIERE GLOBALE

Hamida **KHEFFACHE** ♥

Slimane **BEDRANI** *

RÉSUMÉ

L'Algérie a adopté depuis les années soixante des politiques d'incitation à l'élevage bovin laitier constitué à partir de génisses pleines importées subissant un droit de douane faible et dont l'achat par les agriculteurs est subventionné. Ce papier montre qu'il y a un écart considérable en 2011 entre le nombre de vaches laitières "modernes" figurant dans les statistiques officielles et celui qui aurait dû exister si les vaches importées depuis les années soixante et leur descendance avaient été correctement élevées. On avance deux hypothèses pour expliquer cet écart. La première consiste à affirmer que les performances de ce type d'élevage ont été faibles, la deuxième affirme que l'importation de génisses dissimule en fait l'importation de viande sur pieds ne subissant, contrairement à la viande fraîche, qu'un faible droit de douane.

MOTS CLES

Politiques agricoles, économie laitière, évaluation des politiques publiques, économie des élevages

The imports subsidized by heifers with high dairy potential : a failure due to the lack of global dairy politics

GEL CLASSIFICATION : Q.18

♥ Chercheure au CREAD

* Professeur à l'ENSA, Chercheur associé au CREAD

INTRODUCTION

Pourquoi les importations continues de génisses pleines depuis les années 1960 n'ont pas permis que soit constitué en Algérie un troupeau de vaches laitières à haut potentiel suffisamment important pour procurer à ce pays un taux élevé d'auto-alimentation en lait? C'est à cette question¹ que le présent travail tente de répondre en essayant d'abord d'estimer quel aurait dû être l'effectif de vaches laitières à haut potentiel² si les vaches importées avaient été correctement exploitées, puis en comparant cet effectif à celui qui est fourni par les statistiques officielles, enfin en essayant d'expliquer la différence entre ces deux effectifs. Quelles politiques alternatives moins coûteuses seraient à préconiser pour éviter la poursuite de l'importation? C'est la deuxième question à laquelle ce papier tente de répondre.

1. CE QU'AURAIT DÛ ÊTRE L'EFFECTIF DE BLM EN 2011

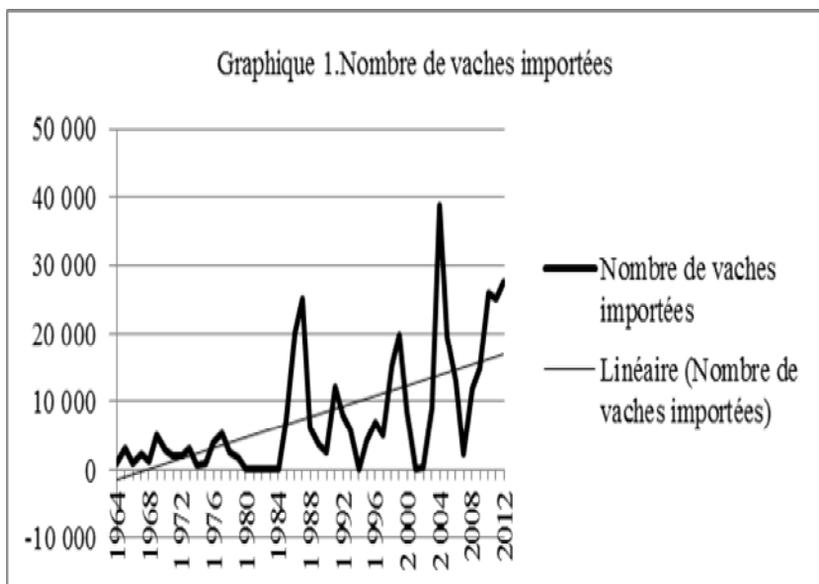
L'évolution du cheptel de vaches laitières "modernes" (c'est-à-dire à hautes potentialités laitières) dépend des importations de génisses pleines et des capacités de reproduction des vaches de ce type déjà présentes sur le territoire. Elle dépend aussi, bien sûr, du bon entretien de ce cheptel en matière d'alimentation et de santé animale.

Dans le présent travail, on ne considère que les importations de génisses pleines et l'évolution de leur descendance³. Les importations, continues depuis l'indépendance (cf. graphique ci-dessous), sont passées de 1 671 têtes en moyenne annuelle durant la période 1964-1968 à 29 222 têtes durant la période 2005-2009 et à 93 500 têtes durant la période 2009-2012. Au total, environ 378 459 vaches ont été importées de 1964 à 2012. Quelle aurait dû être la descendance de ce cheptel en 2011 s'il avait été exploité et entretenu correctement?

¹ Cette question a déjà été abordée dans un article de Bédrani et Bouaitta (1998) paru dans les Cahiers du CREAD. Le présent article approfondit la réflexion sur le sujet qui - plus de quinze années après - n'a pas changé de nature.

² On les désigne souvent par l'expression "bovins laitiers modernes" (BLM). Il s'agit souvent de races importées d'Europe (pies noires et rouges et autres vaches à haut potentiel laitier)

³ Le troupeau de vaches laitières BLM existant en 1964 et sa descendance ne sont pas pris en compte dans les calculs qui suivent. Cela sous-estime donc le troupeau qui devrait exister en 2011.



Source : Elaboré à partir des données du CNIS

Pour répondre à cette question, on a construit (en utilisant le logiciel Excel) un modèle qui permet d'estimer en 2011 le cheptel de vaches laitières âgées de 3 ans révolus en faisant varier certains paramètres traduisant des performances qui peuvent être réalisées dans des conditions correctes d'entretien des vaches, soit :

- ⇒ Age du premier vêlage = 3ans;
- ⇒ Taux de fécondité = 80 %¹, avec un sex-ratio de 50% (i.e la probabilité d'avoir une femelle est de 0,5);
- ⇒ Age à la réforme = 8ans;
- ⇒ Taux de mortalité des vaches adultes = 10%²

¹ Le taux de fécondité est le nombre de naissances viables par le nombre de vaches présentes dans l'exploitation

² A titre de comparaison, le taux de mortalité moyen des vaches laitières au Québec est de 2,6% (Fournier, 2004) et le taux de mortalité moyen annuel dans un échantillon d'élevages laitiers intensifs de Bretagne était de 0,96% (Faye et Pérochon, 1994). Cf. note 8 ci après.

Le modèle mathématique représentant l'évolution des effectifs de vaches laitières s'écrit comme suit :

$$Y_n = \frac{9}{10}Y_{n-1} + I_n + \frac{3}{10}Y_{n-3} - \left(\frac{9}{10}\right)^8 Y_{n-8}$$

Avec Y_n l'effectif de vaches à l'année n

$$Y_0 = Y_{1964}$$

$$Y_1 = Y_0 + I_1 + C_1 - R_1 - M_1$$

Tel que :

I = Importation génisses pleines;

C = Croît interne;

R = Réformes;

M = Mortalité

$$Y_2 = Y_1 + I_2 + C_2 - R_2 - M_2$$

...

$$Y_n = Y_{n-1} + I_n + C_n - R_n - M_n$$

Avec

$$C_n = (Y_{n-3} * 80\%) / 2$$

$$R_n = (1-10\%)^8 (C_{n-8} + I_{n-8})$$

$$M_n = 10\% Y_{n-1}$$

Que donne ce modèle ?

Dans le cas d'une fécondité forte et d'un taux de mortalité faible tout au long de la période 1964-2011, le troupeau de vaches laitières âgées de trois ans révolus issues des génisses gestantes importées représenterait plus de 53 fois le troupeau indiqué par les statistiques officielles du ministère de l'agriculture¹.

¹ Les statistiques officielles ne comptent dans les B.L.M. que les vaches laitières adultes (Source : entretien avec le sous - directeur des productions animales du Ministère de l'agriculture).

En conservant le même taux de fécondité mais en augmentant le taux de mortalité à 2,6% puis à 5%, l'écart entre les effectifs estimés et l'effectif officiel demeure considérable puisque dans la simulation 2 on obtient 50 fois le chiffre troupeau officiel et dans la simulation 3 plus de 16 fois ce chiffre. Avec un taux de fécondité de 80% et un taux de mortalité élevé de 10% (simulation 4), le cheptel estimé représentent encore 1,7 fois celui donné par les statistiques officielles. Pour obtenir à peu près le même chiffre dans les deux cas, il faut faire l'hypothèse que les génisses importées et leur descendance du même sexe n'aient eu qu'un taux de fécondité de 50% et aient enregistré un taux de mortalité de 7,5% (simulation 5).

Tableau 1 : Simulation des effectifs issus des génisses importées de 1964 à 2011

Simulations	Taux de fécondité	Taux de mortalité	Effectif estimé en 2009	Effectif officiel en 2011	
	1	2	3	4	3/4
Simulation 1	80%	1,0%	25 254 114 ¹	249 990	101,0
Simulation 2	80%	2,6% ²	12 418 298	249 990	49,7
Simulation 3	80%	5,0%	4 126 709	249 990	16,5
Simulation 4	80%	10,0%	420 245	249 990	1,7
Simulation 5	50%	7,5%	249 898	249 990	1,0
Simulation 6	50%	2,6%	1 288 062	249 990	5,2
Simulation 7	50%	5,0%	536 561	249 990	2,1

Source : Nos calculs à partir des données du MADR et CNIS

Comment expliquer la différence existant entre le chiffre donné par les statistiques du ministère de l'agriculture et ceux du cheptel qui aurait pu être produit?

¹ Bien sûr, cela ne signifie pas que l'Algérie aurait pu nourrir tout ce cheptel !

² Ce taux de mortalité a été observé chez les bovins laitiers au Québec (Fournier, 2004). Perrin & al (2011) qui étudient les taux de mortalité dans le cheptel bovin français et leur évolution depuis 2003, ont calculé le risque annuel de mortalité des animaux de plus de deux ans : 2% chez les bovins allaitants et 3,5% chez les bovins laitiers. Ils citent les taux de mortalité suivants pour les bovins de plus de deux ans dans plusieurs études : 2,4% en Irlande (Menzies *et al* 1995), 1,1% au Canada (Waldner *et al* 2009), 1,5% aux Etats-Unis (USDA 2010).

2. COMMENT EXPLIQUER LA DIFFERENCE ?

La différence entre l'estimation faite et les chiffres officiels peut trouver son explication soit :

- Dans le manque de fiabilité des statistiques officielles,
- Dans le niveau de performances de reproduction,
- Dans l'envoi à la boucherie des vaches avant la fin de leur cycle de vie normal,
- Dans la combinaison des trois explications précédentes.

Quelle est l'hypothèse la plus probable?

2.1. La fiabilité des statistiques officielles

Comment sont élaborées les statistiques officielles concernant le bétail ? De nos entretiens avec des représentants de certaines directions des services agricoles (DSA) (Alger, Bouira et Tizi Ouzou) ainsi qu'auprès des services vétérinaires de ces wilayate, il ressort que les chiffres transmis au ministère de l'agriculture concernant l'effectif des vaches laitières sont obtenus soit par le biais des dépistages réguliers effectués par les services vétérinaires dans le cas des éleveurs adhérents au programme laitier¹, soit à travers les campagnes de vaccination anti-aptéuse et anti-rabique². Bien sûr, les vaches appartenant à des éleveurs qui refusent ou échappent à la vaccination ne sont pas recensées, fait qui sous estime les effectifs. Le recensement effectué chaque année par les délégués communaux³ est une autre source d'estimation des effectifs. Mais il présente aussi des lacunes liées notamment au manque de moyens de déplacement qui fait que le délégué ne peut pas visiter toutes les exploitations et donc recenser

¹ Ce programme piloté par les Directions des Services Agricoles puis par l'Office National du Lait a pour objectif :

- La promotion d'investissements à la ferme
- La promotion de l'insémination artificielle
- Le soutien à la création de mini-laiteries
- La promotion de la collecte de lait

² Le vétérinaire assurant la vaccination doit remettre un certificat de vaccination à l'administration.

³ Ce sont des fonctionnaires dépendant du Ministère de l'agriculture et du Développement rural.

toutes les vaches laitières, notamment celles appartenant aux petits exploitants¹. Le programme laitier – consistant à subventionner le lait vendu à des laiteries industrielles et certains investissements à la ferme - aurait pu apporter plus d'informations concernant le cheptel de vaches, mais ce programme ne semble pas attirer tous les éleveurs².

Il apparaît ainsi que la méthode d'estimation des effectifs par les services officiels est insuffisante de plusieurs points de vue :

- Le dépistage et les vaccinations ne sont pas assurés régulièrement et systématiquement. Des éleveurs y échappent à cause de la l'organisation insuffisante des services vétérinaires et de la réticence des éleveurs à s'y soumettre,
- Aucune réglementation n'oblige les éleveurs à déclarer les naissances ni n'oblige les vétérinaires privés à le faire quand ils en ont l'occasion,
- Aucune réglementation n'oblige les vétérinaires privés ou publics à suivre les élevages de leur circonscription en termes de traçabilité.

Quel peut être alors la sous estimation faite par les statistiques officielles ?

A dire d'expert, les petits éleveurs posséderaient les deux tiers des vaches BLM. Si on prend l'hypothèse que la sous estimation – due à la difficulté de recenser les vaches des petits éleveurs - se monte à la moitié de cet effectif, le troupeau réel présent sur les exploitations serait d'environ 459 858. Cela ne représenterait qu'environ 14,4% du troupeau qui devrait exister si toutes les vaches importées et leur

¹ A dire d'expert, plus de 70% du cheptel de vaches appartiendraient à des petits éleveurs ayant moins de 5 vaches. D'après une enquête nationale de 2006 non publiée du Ministère de l'Agriculture et du Développement rural, le troupeau moyen de bovins (toutes races) par exploitation en possédant est de 9,6, celui de bovins "modernes" est de 15 unités, celui-ci étant composé à raison de 52% de vaches laitières (soit 7,8 vaches laitières en moyenne par exploitation en possédant) (MADR, 2006).

² Ainsi, dans la wilaya d'Alger, seuls 200 éleveurs sur les 1200 existants y ont adhéré, soit 17%. La cause principale de cet état de fait serait due à la "lourdeur administrative" (pour le règlement de la valeur du lait livré aux collecteurs) évoquée par 15 éleveurs enquêtés par nous-mêmes en 2007, qu'ils soient adhérents ou non à ce programme.

descendance avaient atteint leur cycle de vie normal (8 années) avec un taux de fécondité de 80% et un taux de mortalité de 5% (simulation 3 dans le tableau 1 ci-dessus). Il y aurait donc une autre explication à l'écart constaté.

2.2. Les performances de reproduction

Il semble bien que l'écart constaté trouve une bonne partie de son explication dans la faiblesse des performances de reproduction, faiblesse qui serait due au manque d'entretien de ce cheptel en matière d'alimentation et de santé animale.

En effet, si l'importation de génisses pleines a quelque peu contribué à l'augmentation de la production laitière, il semble que leur potentiel ait été loin d'être suffisamment exploité comme le montrent certaines études (Boukretaoui, 2001; Hadj Smail, 2007; Krim 2003; Madani et al., 2002; Ouakli, 2003)¹.

Certes, il existe des exploitations, notamment celles à haut niveau de capitalisation, qui ont réalisé un niveau de performances assez satisfaisant avec les vaches issues des importations (Aid, 2007; CIZ. 2004), mais peu d'informations existent sur le sort des génisses pleines importées lorsqu'elles sont acquises par de petits et moyens éleveurs².

On peut penser qu'une grande partie du bétail qui aurait dû naître à partir des vaches importées et de leur descendance n'est pas née, soit parce que les vaches n'accomplissent pas une carrière normale (5 lactations au minimum), soit parce que les performances de reproduction réalisées sont médiocres.

Pour avoir une idée du niveau de performance, nous avons effectué en 2007 une enquête auprès d'un échantillon de 15 exploitations laitières de l'Algérois ayant un effectif total de 181 vaches laitières. Les paramètres zootechniques déclarés au cours de cette enquête par les éleveurs sont plutôt médiocres : 75 jours d'intervalle vêlage/ première insémination, 213 jours d'intervalle entre vêlage et saillie fécon-

¹ Divers auteurs ont suggéré que les vaches frisonnes (dont il a été importé un certain nombre en Algérie) ne seraient pas l'alternative la plus appropriée dans les pays en développement, où les conditions environnementales constituent un facteur limitant (Combellas et al, 1981; Gyawu et al, 1988; Mbap et Ngere, 1989; Orskov, 1993, cités par Srairi et Baqasse, 2000).

² Plus de 80% du cheptel de vaches laitières est détenu par des petits éleveurs qui ont moins de 5 vaches.

dante... Tout cela aboutit au fait que le taux de fécondité moyen pour ces exploitations n'est que de 46%, donc très inférieur au taux de 80% que nous avons retenu pour notre simulation et qui est réalisable dans des conditions d'entretien correctes des animaux.

D'autres recherches indiquent des niveaux de performances voisins de ceux révélés par notre enquête. Ainsi, l'intervalle vêlage-vêlage dans la région de Tizi ouzou et de Boumerdes est d'environ 430 jours (Kheffache & Kessouar; 1999)¹. Des niveaux similaires ont été enregistrés dans trois wilayate de l'Est Annaba, Guelma et El Tarf (Hafiane & Larfaoui; 1997).

Ainsi que le montrent les travaux cités, les mauvaises performances de reproduction ont pour origine la conduite alimentaire, la santé et la prophylaxie, la gestion de la reproduction...

En particulier, le problème de l'alimentation des animaux se pose avec acuité. L'insuffisance en qualité et quantité des aliments rend difficile toute intensification du système de production. Ainsi, suite à une importante enquête faite en 1993 chez les éleveurs bovins de la Mitidja, Boulahchiche (1997) note que «pour un nombre de vêlages élevé (par vache réformée) correspond une superficie fourragère suffisante, une quantité d'aliment importante et donc une bonne production de lait» (page 135). Cette auteure note aussi que le taux de natalité élevé est fortement corrélé à un achat important d'aliment et qu'il y a une corrélation positive du taux d'avortement et de la superficie fourragère des exploitations enquêtées (page 137).

La fonction de reproduction étant "une fonction de luxe", elle est la première à être affectée par une mauvaise alimentation (Wolter, 1994). Les déséquilibres alimentaires et les carences (déficit azoté, déficit en sélénium, en vitamine E) favorisent également l'apparition de pathologies (métrite, rétention placentaire) (Wolter, 1994). Abdeldjallil (2005) note que lors d'une enquête menée dans la wilaya de Constantine, les pathologies de la reproduction sont rencontrées dans 30% des exploitations. Les autres troubles - tels que la baisse de fertilité ou de fécondité - restent peu estimés du fait de l'absence d'enregistrement et de suivi.

¹ Il n'y a pas de production laitière sans que les vaches vèlent. L'intervalle entre les vêlages est donc un indicateur économique de première importance (Durocher & Roy, 2008).

Si les éleveurs algériens n'arrivent à réaliser qu'un si médiocre niveau de performances, pourquoi les importateurs persistent-ils à importer des génisses pleines? Qui y trouve un intérêt? Il semble plausible que la différence entre le chiffre officiel 2011 et les estimations faites ne peut certainement pas s'expliquer par le seul niveau de performances. Quelle autre hypothèse serait à émettre ?

2.3. Une importation déguisée de viande sur pied.

L'autre hypothèse - pouvant expliquer le gap entre effectif estimé et effectif donné par les statistiques officielles - est celle qui affirme que l'importation de génisses pleines est en fait de l'importation déguisée de viande fraîche à bas prix. En effet, l'importateur de ces génisses bénéficie d'un droit de douane très faible (cf. tableau 1 en annexe) et l'éleveur introduisant dans son troupeau une génisse pleine importée bénéficie d'une prime de 60 000 dinars¹. On a calculé la valeur de la carcasse d'une vache et on l'a comparée à la valeur de la même carcasse vendue à l'abattoir. Il apparaît que la marge réalisée est tout à fait conséquente (cf. tableau 2 en annexe).

On pourrait objecter à cette hypothèse que l'abattage des femelles avant l'âge légal à la réforme (huit ans) est interdit, conformément aux dispositions du décret exécutif n°91-914 du 22 décembre 1991 relatif aux animaux interdits à l'abattage². Le problème est de savoir si cette disposition est réellement appliquée sur le terrain. Des interviews de vétérinaires indiquent que cela est loin d'être vrai. Au niveau des abattoirs et des tueries, le contrôle vétérinaire vise surtout l'état sanitaire et pas du tout l'âge de la bête. Par ailleurs, il est possible que certains vétérinaires ferment les yeux - pour divers motifs - sur le non respect de cette disposition tout en soulignant le fait qu'il est difficile - même pour un vétérinaire - d'estimer l'âge d'une bête présentée à l'abattoir à cause de l'inexistence d'une fiche de suivi vétérinaire, donc de l'absence de traçabilité.

¹ On peut supposer que cette prime est partagée, selon un certain rapport de forces, entre l'éleveur qui acquiert la génisse pleine et l'importateur. Des éleveurs ont témoigné qu'ils n'ont pas eu accès à l'aide de l'Etat pour acquisition de vaches, alors que dans notre enquête nous avons rencontré des personnes qui ont bénéficié de plusieurs aides (vaches, matériel...) sans qu'on trouve la trace de ces derniers dans leurs «étables».

² JO n°68 du 25/12/1991

Outre le contrôle peu fiable – ou inexistant - au niveau des abattoirs et des tueries, l'explication pourrait se trouver aussi dans les abattages non contrôlés. Ces derniers représenteraient près de 50% des abattages pour les bovins. 20% des abattages non contrôlés chez les bovins seraient des femelles, à prédominance de génisses (Benfrid, 1998).

CONCLUSION

La politique de développement de l'élevage laitier moderne sur la base de l'importation de génisses pleines est coûteuse en devises étrangères. En outre, son efficacité n'est pas démontrée du point de vue de la croissance de la production laitière. On pourrait suggérer de subventionner la production locale de génisses à hautes potentialités laitières, au lieu de subventionner leur importation. Cela économiserait les devises et permettrait de créer des emplois. On pourrait aussi suggérer de subventionner la mise en place d'un suivi rigoureux des bovins grâce à leur identification systématique. Cela permettrait de minimiser les risques sanitaires (vache folle, brucellose,...) et l'abatage des reproductrices à haut potentiel.

Références bibliographiques

- Abdeldjalil MC**, 2005. *Suivi sanitaire et zootechnique au niveau d'élevages de vaches laitières*. Mémoire de magister de médecine vétérinaire, Pathologie des ruminants. Département des Sciences vétérinaires, Faculté des Sciences, Université Mentouri Constantine. P150
- Aid M**, 2007. *Contribution à l'analyse du circuit de l'information zootechnique dans les ateliers bovins laitiers*. Mémoire d'ingénieur, Zootechnie, INA El Harrach.
- Benfrid M.**, 1998.- «La commercialisation du bétail et de la viande rouge en Algérie». *Options Méditerranéennes, sér. A, 35, 163-174*.
- CIZ**, 2004. Le contrôle laitier en Algérie, rapport préliminaire 2002-2003. *Observatoire des filières lait et viandes rouges*.
- Boukretaoui H**, 2004. *Vulgarisation agricole et pratiques des éleveurs de bovins laitiers dans la région nord de la wilaya de Ain Defla*. Thèse de magister, zootechnie, INA El Harrach

- Boulahchiche N**, 1997. Etude de l'élevage bovin laitier moderne. Cas du bassin de la Mitidja. *Thèse de Magister en sciences agronomiques, Développement rural, INA El Harrach*
- Fourrier A**, 2004. *Taux de mortalité moyens pour l'espèce bovine sur les fermes du Québec*.
<http://www.agrireseau.qc.ca/agroenvironnement/documents/taux%20de%20mortalite%20moyens%20bovins.pdf>
- Hadj Smail B**, 2004. Etude des performances de quelques troupeaux bovins laitiers dans la Wilaya de Ghardaia. *Mémoire d'Ingénieur, zootechnie, INA El Harrach*
- Hafiane S, & Larfaoui M**, 1997. Etude de quelques paramètres de reproduction et de lactation chez quelques troupeaux bovins laitiers des wilayas de Annaba, Guelma et El Tarf. *Thèse d'ingénieurs agronomes, Zootechnie, INA El Harrach 112p.*
- Houmani M** 1999. Situation alimentaire du bétail en Algérie. Recherche Agronomique (INRAA) n°4, pp. 35-45
- Kheffache H, & Kessouar Y**, 1999. *Etude de quelques paramètres de reproduction et de lactation chez quelques troupeaux bovins laitiers des wilayate de Boumerdes et Tizi-Ouzou*. Thèse d'ingénieurs agronomes, Zootechnie, INA El Harrach 93p.
- Krim B**, 2003. *Vulgarisation agricole et pratiques des éleveurs de bovins laitiers dans la région nord de la wilaya de Tizi Ouzou*. Thèse de magister, zootechnie, INA El Harrach
- Madani T, & Far Z**, 2002. Performances de races bovines laitières améliorées en région semi aride algérienne. *9^{èmes} Rencontres Recherches Ruminants. P 122*
- MADR**, 2006. *Analyse de l'enquête de l'élevage. Espèces Bovins, ovins et caprins*. Non publiée.
- Ouakli K**, 2003. *Gestion technico-économique des troupeaux bovins laitiers dans la Mitidja*. Thèse de magister, zootechnie, INA El Harrach.
- Srairi MT, & Baquasse M**, 2000. «*Devenir, performances de production et de reproduction de génisses laitières frisonnes pie noires importées au Maroc*». *livestock research for Rural Development (12) 3 2000*.
- Wolter R.**, 1994. *Alimentation de la vache laitière*, 2^{ème} éd. 255 p.

A N N E X E S

Tableau 1: Evolution des taxes et tarifs douaniers appliqués à l'importation de vaches et de viande fraîche

Année	Génisses pleines			Viande fraîche		
	DD (%)	TVA (%)	TAB (x kg)	DD (%)	TVA (%)	TAB (DA par kg)
1995	3	0	0	60	0	0
1999-2000	5	0	0	45	0	0
2001	5	7	0	45	0	5
2002	5	7	0	-	-	-
2003-2004	5	7	0	30	0	0
2005-2006	5	7	0	30	0	5
2007-2009	5	7	0	30	0	10
2012-2013	5	7	0	30	0	10

Source : Statistiques CNIS

Tableau 2 : Calcul de la marge brute issue de la vente de viande (viande importée en carcasse et viande issue des génisses importées)

	Année 1995		Année 2011	
	Génisse importée	Viande importée en carcasse	Génisse importée	Viande importée en carcasse
Poids vif (kg)	500		500	-
Poids carcasse (kg)	250	250	250	250
Prix CAF en DA	48 000	24 000	221 000	106 500
DD ¹	1 440	7 200	11 050	31 950
TVA ²	0	0	16 244	0
TAB ³	0	0	0	2500
Total prix d'achat	49 440	31 200	248 294	140 950
Prix de vente carcasse	69 000	69 000	300 000	212 500
Prix moyen 5 ^{ème} quartier	4 000	-	17 000	-
Prime d'acquisition de vache	-	-	60 000 ⁴	-
Marge sur vente du veau*	20 000	-	60 000	-
Total prix de vente	93 000	69 000	437 000	212 500
Marge brute avec prime	43 560	37 800	188 706	71 550
Marge brute sans la prime			128 706	

Source : Calculé par nous-mêmes

* On suppose que la génisse pleine importée produit un veau avant son abattage

¹ DD : 60% (importation de viande fraîche) et 3% (importation de vaches laitières) en 1995

DD : 30% (importation de viande fraîche) et 5% (importation de vaches laitières) en 2011

² Cf. Tableau 1

³ Cf. Tableau 1

⁴ Cette prime a été supprimée en 2011.