

## Entreprises Economiques Algériennes et Intégration des Stratégies de Gestion

### Résumé :

Une « *bonne stratégie* » permet à l'entreprise d'anticiper et d'éviter les causes de sa vulnérabilité sur le marché et de traiter les défaillances techniques, structurelles, sociales et financières par les moyens nécessaires au juste moment pour atteindre son but.

A l'ère de la mondialisation, les changements de l'environnement, ont rendu nécessaire la modernisation de toutes les activités de gestion par l'adoption et l'application de nouvelles stratégies de gestion leur permettant un maximum de prévention, de flexibilité et d'adaptation aux changements très rapides dans le temps et dans l'espace et qui constituent au fait une manœuvre stratégique permettant un avantage compétitif nécessaire pour la pérennité de l'entreprise

**Abdallah BAATOUCHE**

**Zahia HOURI**

Faculté des sciences économiques  
et sciences de gestion  
Université de Constantine 2  
(Algérie)

### ملخص:

الإستراتيجية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة من استباق و تفادي أسباب ضعفها في السوق و كذا معالجة الإختلالات التقنية و الهيكلية و الاجتماعية و المالية بالوسائل اللازمة و في الوقت المناسب و ذلك من أجل تحقيق أهدافها.

في عصر العولمة، أصبحت تغيرات المحيط تحتم تحديث عمليات التسيير و ذلك من خلال تبني و تطبيق استراتيجيات حديثة التي تمكنها من اكتساب

الليونة و قدرة التوقع و التكيف مع التغيرات السريعة في المكان و الزمان و التي تشكل في الحقيقة ميزة تنافسية لازمة من أجل استمرارية المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** العولمة، الإستراتيجية، المحيط، الميزة التنافسية، الليونة.

### Introduction :

**L**e choix du sujet s'explique par l'importance qu'occupe la gestion stratégique dans la gestion de l'entreprise, critère de base de la performance des entreprises soumises de plus en plus aux pressions de la concurrence du marché national et international.

A nos jours, l'environnement de l'entreprise a changé profondément dans la mesure où elle vit dans une économie mondialisée caractérisée par une ouverture totale sur le monde extérieur, une libre circulation des capitaux et des biens et des services, banalisation des frontières géographiques; favorisant l'ouverture de larges horizons commerciaux et économiques.

Tous ces facteurs réaffirment la nécessité de prendre des mesures appropriées et donner à l'entreprise les moyens nécessaires pour qu'elle puisse se mesurer à ses concurrents et confirmer sa place sur un marché ouvert à tout type de concurrence et dans lequel ne peuvent survivre que les entreprises fortes par leur stratégie managériale, économique et politique.

Une « *bonne stratégie* » permet à l'entreprise d'anticiper les causes de sa vulnérabilité sur le marché et de traiter les défaillances techniques, structurelles, financières et sociales par les moyens nécessaires et au juste moment afin de concrétiser ses objectifs.

Les défaillances peuvent être d'origine interne (propres à l'entreprise) ou externe; d'une manière générale, les défaillances les plus fréquentes qu'on pourrait identifier touchent plusieurs domaines de la gestion comme les distorsions des prix des matières premières et des produits finis, les coûts externes, le faible accès aux informations techniques, les problèmes du principal agent, les contraintes budgétaires, l'extrême aversion aux risques et le manque d'expérience en matière d'appréciation des investissements....etc.

Toutes ces distorsions doivent faire l'objet d'études récurrentes de la part des spécialistes et des responsables afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

L'objet de cette étude est de comprendre les liens qui existent entre les entreprises nationales et l'environnement économique et social par rapport au degré d'adoption, d'intégration et d'application des stratégies de gestion. C'est ce qui nous a amené à poser la question centrale suivante :

***Les stratégies de gestion peuvent-elles être appliquées en général sur l'ensemble des entreprises économiques algériennes publiques et privées?***

Pour répondre à cette question, nous estimons qu'il est nécessaire de vérifier si :

- *La question de gestion managériale est elle posée dans les entreprises Algériennes -Les entreprises nationales expriment t elles le besoin de se doter d'outils de management stratégique? -Dans quelle mesure, les entreprises nationales ressentent elles le besoin d'adopter ces stratégies ?*

Pour apporter une réponse à la question centrale et aux questions auxiliaires, il est opportun de formuler les hypothèses suivantes :

-*Les entreprises nationales œuvrent pour consolider leur place sur le marché grâce à la maîtrise des stratégies de gestion. -Au niveau national, l'ouverture est entravée par des défaillances d'ordre structurel, administratif organisationnel, conventionnel et politique. -Les entreprises nationales souffrent de distorsions dans l'application des stratégies en général.*

Il sera abordé, *dans une première partie*, l'étude théorique des stratégies d'entreprise et *dans une deuxième partie*, il sera étudié le cas des entreprises algériennes et les possibilités d'application de ces stratégies ainsi que le niveau de leur intégration par les opérateurs nationaux.

## Première partie : L'étude théorique des stratégies d'entreprise

### 1. *Le concept de stratégie :*

On appelle (**stratégie d'entreprise** ou **management stratégique** ou **politique générale**) Utilisé pour la première fois, par la « Harvard Business School aux Etats-Unis (fin des années 50)\*1\*, et qui véhicule l'idée fondamentale d'éviter « le pilotage à vue » pour préserver la pérennité de l'entreprise.

Depuis, de nombreux auteurs en stratégie ont développé et introduit des idées qui mettent en évidence les changements radicaux auxquels est soumis l'environnement et la nécessité d'en adapter la pensée et la pratique Parmi ces auteurs, nous citons : «Roland De Bruecker (en stratégies organisationnelles), Yves Chirouse (en marketing), Harry Igor Ansoff (en management-planification), Alfred D Chandler (en management-structure-stratégie)».

Déjà en 1955, P. Drucker\*1\*, soulignant l'absence de théorie générale sur le management de l'entreprise, insistait sur la nécessité, au regard de l'évolution de la « société moderne », de réfléchir au-delà des fonctions traditionnelles de la performance.

Ces constats récurrents marquent l'ancrage de la pensée en stratégie dans des problématiques étroitement liées aux enjeux de contextes économiques et historiques déterminés.

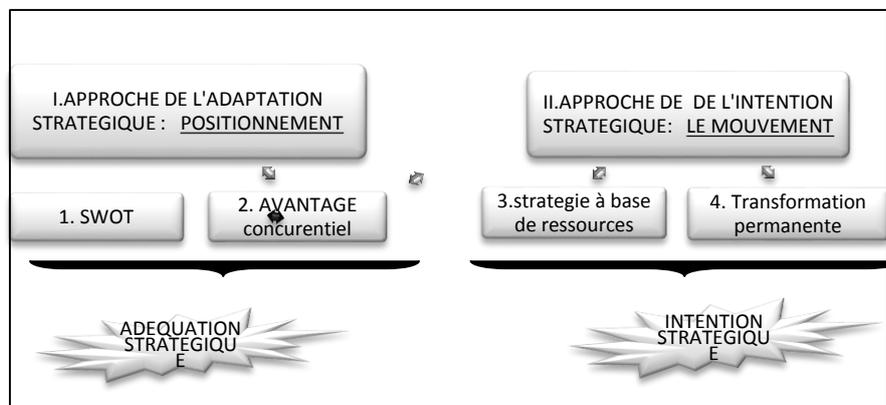
En effet, « *Chaque époque produit ses pratiques, ses concepts et ses outils. En outre, le discours est élaboré par des auteurs provenant de champs multiples, aux enjeux différents : dirigeants, chercheurs, consultants\*1\**».

Dans cette étude, pour bien comprendre le concept de stratégie, nous allons présenter l'évolution de la pratique en stratégie et ses implications sur la situation de l'entreprise aussi bien au niveau interne qu'au niveau de son emplacement par rapport à l'environnement en général.

### 2. *Les approches du concept de stratégie :*

La figure n° 1 dégage les deux principales approches du concept de stratégie qui synthétisent tout le processus de la théorie stratégique autour du concept de l'avantage concurrentiel.

Figure 1



Source : graphique élaboré par l'auteur.

A. Approche de « l'adaptation stratégique ».

Ou approche déterministe.

Ce courant de pensée se structure par rapport à deux notions clés, le « *SWOT* » d'une part, et l'avantage concurrentiel d'autre part. et considère la stratégie comme *variable contingente* à l'environnement dont l'adéquation stratégique est basée sur deux principes fondamentaux:

– pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement

– pour réussir, l'entreprise doit acquérir un avantage concurrentiel durable et défendable.

a) Le « *SWOT* ».

Les fondements de la réflexion stratégique remontent à la fin des années cinquante, basés sur l'interrogation sur la définition de l'activité de l'entreprise

Dès que la définition de l'activité devient satisfaisante, l'interrogation se portait sur les opportunités et les menaces de l'environnement, pour positionner ensuite l'entreprise, en termes de forces et de faiblesses. \*1\*

La formalisation de la décision stratégique a été proposée pour la première fois par l'École de Harvard, à travers le modèle *SWOT*,\*1\* qui pose les bases de la formulation de la décision stratégique pour les décennies suivantes

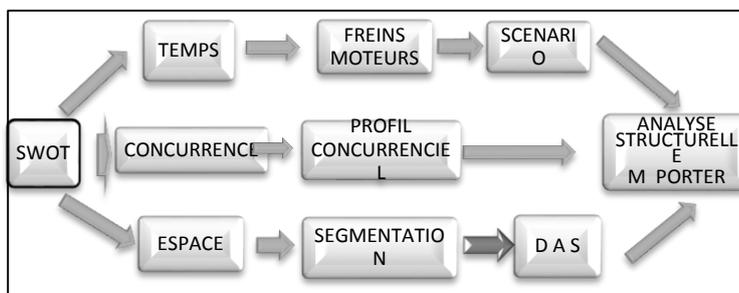
Un modèle d'inspiration similaire, présentant la stratégie comme un schéma de plans et d'objectifs à concrétiser, marque le début de la période de la **planification stratégique**. \*2\*

Les deux principes de base sur lesquels repose cette démarche sont constitués par :

-Le principe d'*adéquation* qui provient du fait que l'analyse externe est *déterminante* puisqu'elle oriente ensuite les décisions de l'entreprise.

-L'environnement est considéré comme l'ensemble des *conditions externes* et des influences qui *affectent* la vie et le développement de l'entreprise.

Figure 2 –le modèle de la planification stratégique



Source : graphique élaboré par l'auteur.

Le *SWOT* subira ensuite trois principales évolutions (figure 2) suivant trois axes : le temps, l'espace et la concurrence.\*2\*

Ces modifications correspondent à une prise en compte de la *relativité* des composantes du *SWOT* sur plusieurs axes :

- *Le premier axe* vise directement les principales composantes du modèle :

« *La stratégie ne peut donc être définie en des termes aussi figés : forces, faiblesses, opportunités et menaces sont très relatives dans le temps* ». \*2\*

La notion de changement (*temps*) est donc introduite dans la stratégie, pour pallier le caractère trop *statique* du *SWOT* ; en interne, les forces et les faiblesses s'envisagent désormais comme des *moteurs* et des *freins*.

Le fait que les forces et faiblesses soient désormais perçues comme *relatives* dans le temps incite logiquement à réfléchir à l'avenir, et donc à amener l'entreprise, à réfléchir en termes de « *scénario* ».

- *Le deuxième axe*, la *concurrence*, les quatre composantes du *SWOT* ne pouvant s'évaluer que par rapport aux concurrents. Cette voie a finalement amené une interrogation sur le *profil concurrentiel*, qui vise à comparer les forces et faiblesses de l'entreprise à celles de ses concurrents

- *Le troisième axe* de relativisation du modèle de base est lié aux travaux sur la *segmentation*, dont l'aboutissement est l'ouvrage déterminant de D.F. Abell. \*2\*

Les forces et les faiblesses, comme les opportunités et les menaces, doivent être étudiées pour *chaque segment*, dont le jeu concurrentiel peut se révéler très *spécifique*.

#### **b) L'avantage concurrentiel**

La question se posait de savoir comment l'entreprise peut prendre « *durablement* » un avantage sur ses concurrents et le défendre.

Les premiers à proposer une réponse sont les consultants du BCG. Ils présentent une matrice, dont le concept central est « *L'effet d'expérience* \*3\* »

La matrice présente des limites à deux niveaux,

*Niveau 01*, elle limite l'évaluation de la position concurrentielle à la « *part de marché relative* » et celle de « *l'attractivité au taux de croissance* ». Or on se rend compte que la part de marché n'est pas nécessairement un indicateur pertinent de position concurrentielle. Autrement dit, une entreprise *ayant une faible part de marché peut se révéler extrêmement rentable*.

De même, le taux de croissance du secteur n'est pas nécessairement un indicateur approprié d'attractivité de l'environnement. Des entreprises sont *rentables sur des secteurs en faible croissance*.

Au cours des années soixante-dix, de nouvelles matrices sont proposées, aussi bien par des grandes entreprises (GE, Shell) que des cabinets de conseil (ADL, Mc Kinsey) en introduisant « *L'évaluation multicritères* » \*3\*.

**Niveau 02**, un concurrent peut être moins avancé en expérience, et pourtant plus performant en coût, grâce aux phénomènes « *de translation* » (transformation) d'une part et l'« *accentuation* » de la courbe d'expérience d'autre part.

Le premier permet d'obtenir des coûts d'entrée *inférieurs*, alors que le second permet de diminuer les coûts plus rapidement

Ces phénomènes sont notamment rendus possibles par l'utilisation d'une « *technologie innovante* », par une « *politique de focalisation* » des sites de production, c'est-à-dire de diminution radicale des gammes ou encore par la réduction des « *cycles temporels* ». Les entreprises japonaises en particulier amèneront cette prise de conscience.

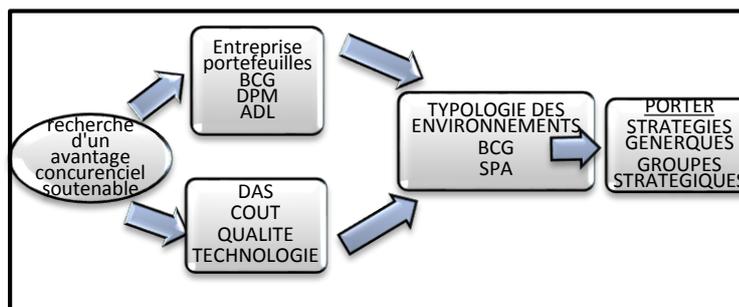
*Le BCG reconnaît alors que le coût n'est pas la seule logique concurrentielle dominante, qu'il peut exister d'autres moyens de réussir.*

La seconde matrice du BCG\*3\* présente une typologie des environnements concurrentiels, selon d'une part la possibilité d'y créer un avantage concurrentiel, puis de le soutenir.

Cette analyse se traduit en externe par la *délimitation de segments industriels* et en interne par la *délimitation des domaines d'activités stratégiques* qui leur correspondent.

L'objectif est donc double : repérer les choix de *positionnements produits-marchés*, puis définir le choix *d'un avantage concurrentiel*.

**Figure 3** –*Evolution de l'avantage concurrentiel*



**Source** : graphique élaboré par l'auteur.

Dans le courant des années quatre-vingt, M.E. Porter réalise une synthèse complète de l'ensemble de ces approches

Il présente les grandes formes de stratégies conduisant à une position dominante, qui renvoient à trois principaux modes de création de valeur : *la domination par les coûts*, *la différenciation et la focalisation* [M.E. Porter 1985], enfin, *la chaîne de valeur* permet d'étudier avec précision la manière dont une entreprise construit sa stratégie et son avantage concurrentiel, suite au choix d'une stratégie générique, en s'assurant de la cohérence de cette chaîne de valeur.

En outre, les critiques portées à l'encontre de la première matrice du BCG amènent à réfléchir aux différentes logiques concurrentielles qui peuvent exister en dehors de

« *l'effet d'expérience* ». Elles débouchent d'une part sur la « *segmentation* », c'est-à-dire sur la recherche d'espaces concurrentiels homogènes, d'autre part, sur la « *création de valeur* ».

L'analyse concurrentielle de M.E. Porter vise à identifier et à comprendre la logique concurrentielle dominante d'un segment industriel.

Cette logique conduit l'entreprise à faire le choix d'une « *stratégie générique* », c'est-à-dire d'une certaine forme de création de valeur, adaptée à l'industrie.

*La chaîne de valeur* permet, en définitive, d'identifier avec précision les activités créatrices de valeur et donc d'avantage concurrentiel, au sein du processus de production d'un bien ou d'un service.

Cette analyse possède deux caractéristiques marquantes, qui détermineront le déclin partiel de l'approche « classique » au cours des années quatre vingt-dix.

**D'une part**, l'analyse stratégique fonctionne sur le *mode de l'adéquation*. La formulation de la stratégie est soumise à une analyse préalable de l'environnement qui oriente ensuite la décision.

L'analyse industrielle est résolument située en amont du diagnostic stratégique. Son schéma reste d'ailleurs attaché à celui du dominant qui défend sa position et du dominé qui tente d'entrer dans le jeu.

La possibilité d'entrer en compétition pour un nouvel arrivant passe par « *Une meilleure compréhension de la structure du secteur* » [M.E. Porter 1985], mais pas par une modification radicale du secteur.

D'ailleurs, il n'hésite pas à avancer l'hypothèse que « *Puisque la structure industrielle détermine la performance, nous pourrions ignorer les comportements et observer directement la structure industrielle en vue de comprendre la performance* » [M.E. Porter 1981].

**D'autre part**, les logiques concurrentielles sont jugées « *exclusives* ». Chaque industrie possède une certaine combinaison de facteurs clés de succès, se rapprochant des types génériques définis par la théorie et les modèles. Chaque type générique est spécifique, et suppose un comportement concurrentiel homogène. « *Toute entreprise qui chercherait à concilier des avantages concurrentiels différents se retrouverait en situation d'échec ou, pour le moins, de moindre rentabilité* ». [M.E. Porter 1981].

Les travaux de M.E. Porter constituent une synthèse des pratiques telles qu'elles existaient au début des années quatre-vingt. Dans le contexte économique des années quatre-vingt-dix, ils constitueront des faiblesses de taille. Dès cette période, certaines entreprises (japonaises notamment) ont montré que les enseignements et recommandations qu'on pouvait en tirer étaient déjà surannés.

**c) Vers une nouvelle approche de l'adaptation stratégique :**

Par des pratiques et des comportements qui *échappent aux principes de la pensée occidentale en stratégie*, les entreprises japonaises parviennent ainsi à se hisser aux

premiers rangs de la concurrence mondiale. et contredisent notamment les deux principes de base de l'approche classique.

- En effet, les Japonais parviennent, par la réduction de tous les cycles temporels, à concilier réduction des coûts et différenciation, cette dernière reposant sur la diversité. Ainsi, on découvre que peuvent être conciliés des avantages concurrentiels que l'on pensait jusque là exclusifs.

- *Dans un marché de plus en plus fragmenté et exigeant*, les entreprises Japonaises *industrialisent la personnalisation des produits*. Ils *inventent en quelque sorte une nouvelle arme, un nouvel avantage concurrentiel : le temps*.<sup>\*4\*</sup>.

- La compréhension d'un positionnement concurrentiel en termes coût-qualité reste donc pertinente, mais le *principe de l'exclusivité* devient obsolète.

- On admet également que *l'avantage concurrentiel* ne peut plus se concevoir comme une arme unique et absolue, c'est-à-dire *durablement soutenable*.

- L'idée de *portefeuille d'avantages concurrentiels* émerge progressivement, portefeuille qu'il convient de renouveler sans cesse, et plus vite que les concurrents.<sup>\*5\*</sup>

*« Dans cette logique, le seul et dernier avantage concurrentiel soutenable est la capacité de passer d'une position à une autre plus vite que la concurrence, c'est-à-dire l'apprentissage organisationnel\*5\* ».*

La complexité de l'environnement induit des portefeuilles d'activités plus compliqués et instables, donc difficiles à gérer. Il devient alors nécessaire de raisonner sur des entités plus permanentes dans le temps, qui semblent par ailleurs mieux expliquer les sources d'avantages concurrentiels, à savoir les compétences centrales.

Ces deux premiers points d'insuffisance (non-exclusivité des avantages concurrentiels et critique de la segmentation) génèrent un troisième, probablement beaucoup plus symptomatique.

Les Japonais ont prouvé qu'il était possible de modifier l'environnement. Par extension, on constate que la plupart des entreprises qui réussissent à conquérir rapidement des positions concurrentielles fortes alors qu'elles possédaient au départ des ressources modestes, sont des entreprises *qui ont su transformer, voire créer leur environnement*. ces nouvelles formes d'avantage concurrentiel démontrent que le principe d'adéquation, c'est-à-dire de primauté de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise, est lui-même dépassé.

L'ensemble de ces limites a induit de nouvelles réflexions, qui remettent en cause les fondements de l'approche classique pour proposer de nouvelles idées.

*B. . Approche de « l'intention stratégique »  
.ou approche volontariste.*

Elle met en évidence une conception différente de « l'approche classique » et associe la stratégie à des principes « d'intention » et de « mouvement »

Il s'agit plutôt d'une vision volontariste selon laquelle, l'entreprise avec ses spécificités (connaissances, ressources, compétence) peut agir sur l'environnement.

A partir des années quatre-vingt, avec l'entrée des sociétés Japonaises dans la compétition stratégique, s'est produit un changement radical dans les règles du jeu stratégique et un développement de nouvelles formes de concurrence dans un contexte d'hypercompétition ou dominant les « *stratégies du mouvement* ».

En effet, l'idée d'hypercompétition part du principe « *Qu'un avantage concurrentiel est voué à se détériorer et que la possibilité de défendre une position est complètement illusoire* »\*4\*

L'hypercompétition repose sur le principe que la concurrence se joue sur  *cinq leviers principaux, en constante évolution: (Le rapport coût-qualité, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière)*\*4\*

« *Dans un contexte d'hypercompétition, l'entreprise la plus performante est celle qui conjugue le mieux ces différents avantages et sait les faire évoluer le plus rapidement possible* »\*4\*, s'appuyant essentiellement sur l'exemple des entreprises japonaises, pour montrer que l'approche classique  *ne permet pas d'expliquer la trajectoire concurrentielle d'entreprises qui, partant d'une position concurrentielle très défavorable, parviennent à transformer le jeu de la concurrence à leur avantage.*

Selon eux\*4\*, il convient de substituer au paradigme de l'adéquation une nouvelle stratégie : « *L'intention stratégique* ».

Cette stratégie repose sur deux présupposés : d'une part, la poursuite d'une vision très ambitieuse à long terme ; d'autre part, un développement fondé sur un portefeuille de compétences centrales et rompt avec les deux principes fondamentaux de la pensée classique.

-Une entreprise doit désormais concilier, pour réussir,  *des avantages concurrentiels multiples et non durables.*

-Le principal objectif de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais  *leur transformation et leur renouvellement.*

. En effet, l'intention amène à considérer qu'une position concurrentielle n'est ni durable ni défendable, et que la seule solution consiste à changer de position avant que la concurrence ne prenne l'initiative.

« *L'intention stratégique marque finalement le déclin de la pensée déterministe en stratégie, l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir. L'idée d'intention postule que le jeu concurrentiel n'est pas une donnée absolue et inamovible, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence.* »\*4\*

**d) Stratégie à base de ressources :**

*Elle repose sur l'idée « A partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement ».\*4\**

a)  *Lien entre ressources et avantage concurrentiel.*

Les ressources détenues par les entreprises ont en effet une mobilité imparfaite. La mobilité imparfaite est liée aux caractéristiques de certaines ressources : spécificité,

complexité, tacite, immatérialité... qui les rendent peu identifiables et peu imitables. *Plus une ressource est imparfaitement mobile, plus elle est stratégique car susceptible de conduire à un avantage concurrentiel*

b) *Lien entre ressources et intention stratégique.*

Dans le principe, l'intention consiste à placer l'entreprise au centre de la décision stratégique, pour tenter de transformer le jeu concurrentiel.

Plus précisément, il est possible d'attribuer à ces entreprises trois caractéristiques fondamentales, qui sous-tendent la démarche d'intention.

**Première caractéristique :** la carence en ressources produit deux effets :

Une entreprise en situation de carence de ressources : cherche une utilisation maximale des ses actifs; (*effet de levier*) et la nécessité d'une utilisation nouvelle des ressources (*effet de tension*).

Le principe *d'allocation des ressources* est donc abandonné, pour privilégier un raisonnement en termes de **levier et de tension**, c'est-à-dire d'une *démultiplication* de l'usage des ressources.

**Deuxième caractéristique :** *pour réaliser leur intention, ces entreprises construisent leur développement autour d'un portefeuille de compétences centrales.*\*4\*

*« Les compétences renvoient aux différents savoirs de l'entreprise, liés à la technologie ou encore à la connaissance approfondie d'un marché »*\*4\*

L'entreprise investit en priorité sur des pôles de compétences, à partir desquels elle articule toute son offre. En outre, l'approche par les compétences permet de dépasser les frontières traditionnelles des industries pour trouver de nouvelles sources de croissance.

La notion de *compétence centrale* est complétée en 1992 par celle de « *Capacité organisationnelle* »\*4\*, Le BCG propose cette notion, « *Estimant que le savoir seul ne suffit pas à former un avantage concurrentiel, mais qu'il faut être capable de le mettre en œuvre dans des conditions d'efficacité optimales, en termes de coût, de qualité, de temps et de diversité* ».

Le couple *compétences centrales-capacités organisationnelles* constitue la plateforme stratégique\*4\*

**Troisième caractéristique :** ces entreprises sont des organisations dites « **apprenantes** ». En effet, dès lors que le mouvement et la transformation ont été érigés en priorité, dès lors que la stratégie s'est focalisée sur les compétences centrales, c'est-à-dire sur *le savoir et la connaissance*, l'apprentissage organisationnel est devenu un thème central de la stratégie d'entreprise.

La compétence est le résultat de « *L'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement pour coordonner différentes techniques de production et intégrer de nombreux éléments technologiques* ». \*4\*

Dès 1988, une étude réalisée par « Shell » cherchant à comprendre le succès de certaines entreprises sur une très longue période de temps, montre que le « Seul avantage concurrentiel soutenable est la capacité d'apprendre plus vite que les concurrents », \*6\* ,

L'apprentissage sous-entendant déjà dans ce cas la capacité à remettre profondément en cause les conditions de la concurrence.

*e) Vers l'entreprise intelligente.*

« *Les notions d'organisation apprenante et de compétences centrales supposent celle d'entreprise sans frontières\*6\*.* ».

L'introduction de l'idée de compétence centrale a permis de considérer l'entreprise comme une entité homogène, indépendamment des produits marchés.

*Tout le problème, sur le plan organisationnel, est d'éviter de recréer des frontières, au niveau des compétences cette fois, pour deux motifs.*

D'une part, l'efficacité d'une stratégie centrée sur les ressources peut provenir non seulement de l'excellence dans une compétence donnée, mais également de la *combinaison originale de plusieurs compétences.*

D'autre part, le développement d'une compétence, c'est-à-dire l'apprentissage, suppose *un maximum d'interactions, avec des acteurs internes comme externes.* Il est donc primordial de réduire les clivages entre les compétences et l'environnement, aussi bien qu'entre les compétences elles-mêmes

« *Les alliances, les fusions-acquisitions, les relations clients-fournisseurs et les stratégies sociopolitiques sont les principales sources de modification des facteurs clés de succès dans une industrie, par le croisement de compétences différentes\*4\*.* »

« *L'apprentissage et l'acquisition des compétences devaient désormais s'opérer au plan mondial\*4\**»

« *L'approche par les ressources a souligné le fait que la plupart des avantages concurrentiels reposent désormais sur des ressources intangibles, notamment sur les savoirs et des connaissances. Ainsi, J.B. Quinn \*4\* estime que 75 % de la valeur ajoutée créée par les entreprises provient de ressources immatérielles et intellectuelles.* »

Au-delà, certains s'interrogent sur la possibilité d'évaluer le capital immatériel d'une entreprise, et notamment en matière de savoir\*5\*. Cette orientation pose donc le problème de *la gestion des savoirs\*5\**, et place l'intelligence et le talent au rang des ressources primordiales d'une entreprise\*5\*.

Cette tendance a conduit à révolutionner certains présupposés de l'économie classique. *Ainsi est apparue la notion de rendements croissants\*6\**, qui stipule qu'une entreprise peut, à partir d'une ressource fondée sur le savoir et dans un environnement turbulent\*6\*, accroître ses rentes et sa domination, pour établir, à la limite, une situation de monopole.

*f) La transformation permanente*

*Le courant de l'intention stratégique* a évolué pour se centrer quasi exclusivement sur la *problématique de la transformation*. L'autre volet de l'intention, à savoir la *notion de ressources et de compétences*, a été reléguée au second plan, au profit de réflexions plus approfondies sur les *mécanismes de transformation et de rupture*.

Le problème central devient celui du **renouvellement constant des conditions de la concurrence**, rendue nécessaire par l'évolution sans cesse croissante des formes de concurrence, c'est-à-dire par le caractère *hyper compétitif* de nombreuses industries.

a) *L'hypercompétition* :

« *Quelle que soit l'industrie, on trouve des entreprises en forte croissance sur de longues périodes. Celles qui croissent le plus sont des entreprises qui savent se « réinventer » tous les 5 à 7 ans, en remettant profondément en cause leur manière de servir le client ou encore leur architecture organisationnelle.\*7\**»

**L'idée centrale consiste à construire de nouveaux espaces concurrentiels, en modifiant radicalement et régulièrement les axes de création de valeur.**

*L'objectif est de créer dans l'environnement un point d'inflexion\*6\*, en déstructurant ce que tous les acteurs considèrent comme établi, à savoir les cadres de référence\*6\**

La déstructuration passe par « *La création, l'élimination, l'augmentation ou la diminution radicale de certains facteurs propres à l'industrie* »\*6\*

Dans ce cadre, *la gestion du changement* est devenue une priorité. *L'objectif central de la stratégie étant dans ce cas le mouvement*, l'organisation doit pouvoir se modifier en permanence, amenant de nombreuses difficultés et résistances.

« *Alors que l'intention stratégique fondée sur les ressources suppose la poursuite linéaire d'un objectif à long terme, l'ère de la transformation nécessite une organisation capable de poursuivre des objectifs changeants, de se repositionner très vite dans le temps* »\*4\*.

Autrement dit, même la plate-forme stratégique devient instable, seul étant permanent le changement.

b) *La notion de configuration stratégique « business design »*

L'hypothèse est que les entreprises se disputent des « *zones de profit* », c'est-à-dire *des espaces de création de valeur actionnariale élevée*, qu'elles peuvent et doivent faire constamment évoluer en leur faveur. Pour occuper cette zone de profit, chaque entreprise se fonde sur une « **configuration stratégique** ».

Cette dernière est centrée sur le client et non plus seulement sur les ressources et compétences de l'entreprise.

« *Le besoin du client doit déterminer la chaîne de valeur et les compétences et non l'inverse. Toutefois, ce besoin n'est pas identifié par des études de marché classiques, mais par une **compréhension profonde et fine de l'intimité du client. Il s'agit de comprendre en profondeur ce qu'est le client, ce dont il a besoin maintenant et dont il aura besoin demain, sans en avoir lui-même conscience\*4\**** ».

De cette compréhension découle la **configuration stratégique**, c'est-à-dire la posture stratégique globale de l'entreprise.

Ce point de vue consiste donc à sortir d'une approche *centrée compétences*, pour s'orienter à nouveau vers le client.

Cependant, ce qui sous-tend l'ensemble de la décision stratégique n'est pas le besoin exprimé par le client, mais au-delà, la compréhension fine et l'interprétation de ce besoin par l'entreprise, pour **accéder au système complexe de priorités du client**. « Ainsi élaborée, la configuration stratégique est supposée créer un maximum de valeur pour l'actionnaire ». \*4\*

Plus précisément, la **configuration stratégique** renvoie à la manière dont une entreprise «*Sélectionne ses clients, établit et différencie son offre, définit les activités qu'elle réalise en interne et celles qu'elle sous-traite, configure ses ressources, ses compétences son organisation, se positionne sur le marché, crée de l'utilité pour ses clients et réalise un profit* » \*4\*

**La configuration stratégique repose en fait sur des hypothèses fondamentales concernant le client, l'évolution de ses besoins et la dynamique de ses décisions.**

Partant de cette conception, tout l'enjeu consiste pour une entreprise à *redéfinir régulièrement sa configuration stratégique*, au fur et à mesure de l'évolution de la perception des priorités du client.

Pendant longtemps, on s'accordait que pour réussir, une entreprise devait, choisir une configuration dominante, et s'y tenir à long terme. Or, il semblerait que la réussite suppose un ajustement constant de la configuration stratégique, et son évolution au fil du temps, pour atteindre une sorte de *flexibilité stratégique totale*.

**Les paramètres de cette configuration** (*mode de création de valeur, de distribution, de production, degré d'intégration, champ d'action, organisation, compétences...*) doivent se modifier sans cesse, au fur et à mesure de l'évolution des priorités du client. \*4\*

## **Deuxième partie :**

### **Possibilités d'intégration des stratégies d'entreprise, cas des entreprises algériennes.**

L'examen des *conditions d'application* en général de ces stratégies dans un environnement particulier, propre au milieu social, culturel, économique, institutionnel, nous permettrait d'apprécier le degré d'intégration du milieu économique de ce milieu dans les nouvelles conditions créées par la mondialisation.

Il est question de comprendre les liens qui existent entre les entreprises nationales et l'environnement économique et social surtout à travers le degré d'adoption, d'intégration et d'application des stratégies de gestion telles qu'elles sont présentées dans la première partie.

**Pour les entreprises économiques algériennes, les stratégies de gestion ont-elles une application généralisable sur l'ensemble des entreprises publiques et privées ?**

Toute fois, il faut rappeler qu'il est complètement erroné de croire que les stratégies adoptées par les entreprises des pays développés peuvent être transposées dans n'importe quel milieu et donner les mêmes résultats «*Le management des entreprises renvoie souvent à des facteurs culturels, historiques, sociaux et politiques qui relativisent l'utilisation de concepts et d'instruments considérés comme universels* ». \*5\*

C'est pour ces raisons, que les concepts de stratégie d'entreprise, n'ont pas, les mêmes applications même dans les pays développés. A plus forte raison s'agissant de l'Algérie, dont l'économie était centralement administrée pendant une longue période.

Pour répondre à la question, il est important de faire un point sur l'état des institutions préjudiciables qui accompagnent l'adoption et l'application de ces stratégies.

En effet une telle approche préalable permettrait à la fois de mieux apprécier les possibilités offertes aux entreprises nationales pour une meilleure intégration mais également d'en comprendre les limites et les problèmes qui entravent l'application de ces stratégies.

a) ***Les éléments constitutifs des pratiques de stratégies de gestion.***

Il s'agit de l'utilisation d'instruments appropriés et d'institutions préjudiciables qui constituent l'environnement économique, politique, social et juridique des pratiques de stratégies. À savoir *la détermination des niveaux de performance* (production, parts de marché, résultats financiers) d'une part et *l'identification des ressources nécessaires* (financières, humaines, technologiques) d'autre part. et les institutions de marché (marché financier, marché de l'emploi, bourse, institutions administratives...etc.)

Le lien entre ces différents facteurs permet de déterminer l'équilibre entre le niveau de performance réalisé et l'allocation de ressources affectées, notamment financières et le rôle des institutions dans la réalisation de cet équilibre.

En effet, l'ouverture de l'économie Algérienne au capital étranger et l'implantation à l'intérieur du pays des banques et des entreprises étrangères, rendent nécessaire une adaptation à ces changements, mais aussi une allocation rationnelle des ressources nationales au profit des activités productives pour assurer le passage d'une économie de rente à une économie productrice de valeurs. Ce passage repose entre autre sur la compétitivité de toutes les entreprises publiques privées ou étrangères, dans le cadre des opportunités qu'offre le marché national, qu'il faut saisir et d'autres qu'il faut déceler et créer.

La création et la saisie de ces opportunités sont fonction de la capacité des entreprises algériennes dans la *prévention*, la *flexibilité* et l'*adaptation* aux changements de l'environnement et aux conditions de la concurrence. Il s'agit alors de déterminer les meilleures méthodes d'organisation de l'entreprise pour quelle soit capable de défendre ses parts de marche national en particulier et le marché international en général ainsi qu'une modernisation permanente pour améliorer les performances économiques et une adaptation rapide et pertinente par rapport aux changements de l'environnement.

b) *La gestion stratégique est elle évoquée dans les entreprises Algériennes ?*

Les années 1980, marquent l'engagement des réformes visant la restructuration organique et financière des entreprises publiques qui couvraient 80% du potentiel économique de l'économie algérienne\*4\*, à cette période, la stratégie suivie par les entreprises était une **stratégie de diversification**. Cette stratégie n'a pas permis l'adoption et l'élaboration de stratégies externes pour la création de tissu de sous-traitance.

Cette situation à entraîné les entreprises à une très faible intégration économique caractérisée par des pannes d'équipement récurrentes, des ruptures chroniques d'approvisionnement, des capacités de production sous utilisées qui ne dépassaient pas les 50% et des manques à gagner et des couts tes élèves. Au niveau macroéconomique, l'échange interbranche était très faible et dépendait à 80% de l'extérieur.

Depuis, plusieurs réajustements de l'économie ont été opères à savoir, L'autonomie de gestion, la levée du monopole de l'état sur le commerce extérieur et le premier plan d'ajustement lancé en 1995 marqué par la promulgation de deux importantes ordonnances à savoir la privatisation des (EPE) et la gestion des capitaux marchands Publics.

Ces changements ont conduit encore une fois l'Etat à lancer plusieurs programmes de restructuration afin d'élever le « *Ratio de compétitivité des entreprises* »\*4\*, tels que le plan de relance économique, le dispositif banque –entreprises, le programme de mise à niveau accompagné par l'ouverture sur l'investissement direct étranger (IDE) et le partenariat.

Toujours, dans le même élan, entre 1980-84, est lancée une suite des réformes et des négociations avec les institutions internationales (financières surtout), qui ont abouti à une série de mesures stratégiques nécessitant une **restructuration organique et financière** des entreprises, ainsi que l'adoption du principe de l'autonomie de celles-ci.

En ce qui concerne la restructuration, le principe retenu pour le mode d'organisation est celui conçu par les cabinets de conseil (ADL, Mc Kinsey)\*4\*. Cette restructuration est mise en application en octobre 1980 en application du décret n°80-242 du 4 octobre 1980, qui porte sur a)-le découpage des sociétés publiques selon le principe de spécialisation des activités, b)-la déconcentration régionale c'est-à-dire le rapprochement des sièges sociaux des centres de production, c)-le contrôle des effectifs, ont été imposés aux entreprises les *objectifs de rentabilité financière et d'augmentation de productivité*. C'est ce qui a entraîné des licenciements collectifs \*4\*

La restructuration organique a été à l'origine d'une crise financière résultat d'un endettement bancaire considérable conduisant l'Etat à procéder à une restructuration financière qui porte surtout sur l'autofinancement des entreprises. Cette restructuration financière a conduit à une détérioration de la situation financière des entreprises qui sont à l'origine des réformes économiques portant sur l'autonomie des entreprises (1987-1988). Il résulte du passage à l'autonomie, sur 450 entreprises d'Etat, 300 sont devenues des (EPE) et des entreprises commerciales, ce chiffre est porté à 350 à la fin de 1993\*4\*

L'accentuation des déséquilibres financiers accompagnés d'une crise d'endettement a rendu nécessaire l'appel aux organismes internationaux, le premier accord avec le FMI en 1987 ensuite en 1991 et 1993 (programme de soutien de la relance économique) et la banque mondiale (financement du plan d'ajustement) en 1988.

Le soutien des organismes internationaux est conditionné par une série de mesures dictées par ces derniers à l'Etat Algérien comme la libéralisation du commerce extérieur, l'ouverture de l'économie algérienne à l'investissement direct étranger, ...etc.

**c) *L'intégration du secteur privé dans la stratégie de développement***

La privatisation des EPE est dictée par les accords avec le FMI au début des années 1990. A cet effet, l'application effective s'est effectuée avec l'adoption de la loi n°95/22 du 25 Aout 1995.

1. ***Evolution du secteur privé*** : Jusqu'en 1990, la privatisation a porté sur les petites et moyennes entreprises privées. L'objet étant de créer dans l'activité industrielle, un climat de *concurrence entre les entreprises publiques et privées nationales* dans cette perspective, le secteur privé est appelé à intégrer la stratégie de développement national par l'élargissement des capacités de production, la création de l'emploi, la mobilisation de l'épargne et l'augmentation de l'offre.

Mais la réalité était toute autre car selon Bouzidi [1985] « *les objectifs attendus de la privatisation, n'ont pas été d'un grand apport pour renforcer l'intégration économique sachant que 60% des consommations intermédiaires et la quasi-totalité des biens d'équipements nécessaires proviennent de l'extérieur*\*4\*

En dépit des efforts consentis, l'économie continue à enregistrer des déséquilibres dans la balance des paiements, la diminution des exportations et la dépendance de l'extérieur.

Cette situation a conduit à de nouvelles réformes à partir de 1993, portant essentiellement sur quatre principaux axes à savoir : a) le plan d'ajustement structurel (PAS), b) le processus de privatisation des entreprises publiques, c) le programme de mise à niveau des entreprises d) la politique de relance des (IDE).

***Nous pouvons dire que c'est la période de constitution des éléments préjudiciels nécessaires pour la mise en place d'un environnement dans lequel peut se développer une stratégie d'entreprise pertinente.***

Parmi les objectifs fixes citons « *Restructurer le système productif national afin d'améliorer son efficacité et assurer par, là même, son insertion dans la division internationale de travail*\*4\*. ». « *La libéralisation des prix et l'instauration de la concurrence par la promulgation de la loi sur la concurrence (janvier 1995)*\*4\* », « *La séparation de l'Etat puissance publique de l'Etat actionnaire par la promulgation de la loi sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat (septembre 1995)* ». \*4\* *La constitution d'un système bancaire axé sur le marché (dispositif banque-entreprise) avec respect des conditions d'octroi des crédits, la mise en place d'une Bourse de Valeurs Mobilières et une Commission de Contrôle des Opérations de Bourse.*

Malgré ces efforts, la situation financière des entreprises n'a pas cessé de se dégrader, elles continuent à tourner en dessous de leur capacité, avec une faiblesse de compétitivité et un niveau bas de qualité de la production.

La deuxième étape du (PAS)\*4\* se caractérise par la signature d'un accord (22/05/1995) portant réformes et restructuration des entreprises avec mise en place d'un cadre juridique pour la privatisation qui est imposé par le FMI et la Banque mondiale, ayant pour objectif, selon le FMI, d'alléger la pression sur le budget de l'Etat et surtout *d'accroître l'efficacité économique des entreprises.*

La privatisation est donc conçue comme une *stratégie de redéploiement* des entreprises vers une meilleure situation par rapport à l'environnement économique

Durant le premier semestre 2005, ont été enregistrées des cessions de 66% du capital des deux filiales (Asmidal) à un groupe européen.

A la fin 2007, on dénombre 417 entreprises publiques d'envergure nationales privatisées ont permis à l'Etat de réaliser une recette d'environ 1 Md de \$\*4\*. Pour ne citer que quelques unes (Hôtel el aurassi, SAIDAL, ERIAD Sétif, ENAD, SIDER El hadjar....).

**d) Le programme de mise à niveau des entreprises (MAN)**

Les difficultés, d'ordre interne et externe, rencontrées par le programme de privatisation, n'ont pas permis la réalisation des objectifs d'efficacité et d'efficience des entreprises, ce qui a rendu, encore une fois nécessaire, l'intervention des organismes internationaux sous forme de « *Programme Intégré* », lancé en 1990 par l'ONIDU et approuvé par le Ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR) en 1999, financé par le PNUD, l'Algérie, la France et l'Italie ayant pour objectif, « *La préparation de libération des marchés des pays en transition pour l'adhésion aux accords d'association pour les zones de libre échange et à l'OMC* ». \*4\*

Parmi les domaines qui ont été retenus par le (PI), il y a entre autres le (MAN) « *Qui consiste à renforcer les services d'appui technique, de contrôle de qualité, de normalisation, de certification et d'accréditation, de promotion des investissements et la mise en place d'un réseau d'information...* » \*4\*.

En outre, plusieurs programmes ont été lancés comme le Système National de Normalisation, lancé en mars 2000 par (DNPI) \*4\* ayant pour objectif : « *L'intégration dans la gestion et les pratiques managériales des entreprises, le management de la qualité et de l'environnement* », comme on trouve plusieurs autres axes stratégiques comme « :

*1- l'accroissement de la production avec la diminution voir la suppression de coûts,*

*2- le développement du service après vente et de maintenance,*

*3- gestion de l'entreprise par l'intégration d'une stratégie de développement durable,*

*4- l'élaboration de stratégies de partenariat et de coopération,*

*5- développement de stratégies managériales tournées vers le client,*

*6- l'amélioration du niveau de compétitivité des entreprises nationales..... ».*

Mais toujours à cause des insuffisances enregistrées en ce qui concerne la concrétisation de ces objectifs et l'apparition d'autres objectifs, dans la même perspective un autre programme de mise à niveau a été lancé en 2001. \*4\*

L'objectif est « *La mise à niveau par la certification ISO 9000 et ISO14000 permettant l'amélioration de la compétitivité, rendre les entreprises capables d'affronter la concurrence internationale et aux accords de libre échange avec l'UE.\*4\** ».

Plusieurs autres projets ont été lancés notamment celui concernant « L'appui aux associations professionnelles et organisations patronales a été lancé en 2005, un autre programme d'aide aux associations professionnelles à se perfectionner a été lancé dans le cadre de la coopération Algéro-Allemande (GTZ) en 2007 portant sur « l'assistance aux PME (Appui aux Renforcements de la Compétitivité-ARC-).\*4\*

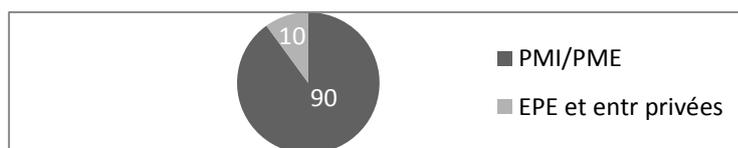
L'autre projet concernant la certification 14001 GTZ/Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE) pour la mise en place d'un système de management environnemental(SME) au niveau de plusieurs sociétés nationales, il s'agit d'entre autres, 1-NCA Rouïba, 2-Laboratoire Venus(SAPECO),3-Tonic emballage,4-ENIEM, 5-Groupe SIM.....

En considérant tous ces efforts, notre réponse à la question posée : « *Les entreprises nationales expriment elles le besoin de se doter d'outils du management stratégique ?* », ne peut être que affirmative.

*Comment, les entreprises nationales ressentent elles le besoin d'adopter ces stratégies ?* Elles approuvent ce besoin par la recherche permanente de se replacer dans le circuit de l'activité économique à travers ces programmes qui se succèdent et se complètent que ce soit par l'Etat ou par les organismes internationaux.

A ce niveau la question qui s'impose : les résultats obtenus sont-ils au niveau de ces efforts ?

Figure n°4 Configuration de l'économie Algérienne



source : figure établie par l'auteur.

90% du tissu économique est constitué de PMI/PME, organisées sur des structures familiales, ne possédant pas de management stratégique, ne pouvant pas faire face à la concurrence internationale

Selon des résultats rendus publics par l'Office national des statistiques (ONS) sur son site Internet le 06/02/2012, le nombre d'entités industrielles recensées est de 97 202, dont 23,4% opèrent dans les industries agroalimentaires, 22,7% dans la fabrication de produits métalliques et 10,5% dans l'habillement. Pour ce qui est du secteur de la construction, les très petites entreprises (TPE) constituées essentiellement des métiers de plomberie, bâtiment et peinture, ne disposent pas d'un local fixe et visible et sont donc difficiles à repérer sur le terrain.

Cette opération d'envergure pilotée par l'ONS de mars à décembre 2011, a révélé que le tissu économique national était dominé par les personnes physiques à 90,6% contre 9,4 % pour les personnes morales (entreprises), et qu'il reposait donc essentiellement sur des micro-entités.

Le secteur du commerce, essentiellement aux mains de très petites entreprises familiales Avec ses 853 800 entités<sup>\*4\*</sup>, le secteur tertiaire représente en effet pas moins 90% des entreprises en activité dans le pays.

Les commerces de détail et de gros, au nombre de 528 328, sont les créneaux de prédilection de l'écrasante majorité d'entre elles.

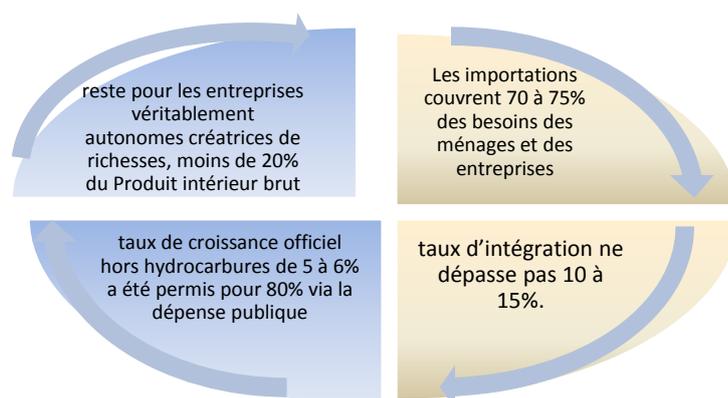
Le secteur des services vient en seconde position avec 325.442 entités. La panoplie des activités relevant des services est très large.

D'autre part, le tissu économique est fortement dominé par le secteur privé qui compte 920 307 entités (96%), alors que le secteur public se situe à 2,4%.

Les entreprises mixtes et étrangères représentent 1,7% du total, selon l'ONS.

*«La présence étrangère en Algérie se traduit également par des relations purement commerciales. Autrement dit, les partenaires étrangers de l'Algérie sont beaucoup plus des partenaires commerciaux qui cherchent uniquement à avoir des représentations en Algérie pour pouvoir vendre plus facilement. Les appels des officiels algériens à mettre en place des partenariats gagnants n'ont pas encore donné de résultat ».*

Figure n° 5 l'intégration des entreprises Algériennes de production :



source : figure établie par l'auteur

*. « Les importations couvrent 70 à 75% des besoins des ménages et des entreprises dont le taux d'intégration ne dépasse pas 10 à 15%. On peut démontrer facilement que le taux de croissance officiel hors hydrocarbures de 5 à 6% a été permis pour 80% via la dépense publique et qu'il ne reste pour les entreprises véritablement autonomes créatrices de richesses, pouvant évoluer dans un environnement concurrentiel mondial, moins de 20% du Produit intérieur brut. Cela a permis également une dépense*

*publique estimée entre 2004/2013 à plus de 500 milliards de dollars (part en devises et part dinars), l'Algérie dépensant deux fois plus pour avoir deux fois moins de résultats par rapport aux pays similaires. Le taux de croissance moyen 2004/2013 de 3% aurait dû être de 10 à 15% en termes réels, posant la problématique de la mauvaise gestion et de la production.\*4\**

**e) Synthèse des résultats des programmes de modernisation.**

Il résulte de tous les efforts consentis par l'Etat, que certaines entreprises bénéficiaires de ces programmes sont parvenues à améliorer sensiblement leur situation financière et économique.

Il s'agit surtout des entreprises ayant choisi une stratégie de partenariat avec des entreprises étrangère comme En plus de la Sonatrach, les exemples de Mittal- SIDER (Annaba) et de HENKEL-ENAD (Chelghoum El Aid) SAIDAL....., des améliorations dans plusieurs indicateurs économiques importants comme l'amélioration de la productivité de travail, l'amélioration de la qualité du produit, et la réalisation de la rentabilité.

Pour le reste, on peut dire que la quasi-totalité des entreprises souffre d'insuffisances multiples comme :a) la dépendance des approvisionnements en matière premières et composants des fournisseurs étrangers, b) la détérioration de la situation financière et l'accentuation de leur dépendance financière vis à vis de la dette publique et d'organismes extérieurs, c) sous utilisation des capacités de production et des couts de production, d) faiblesse de compétitivité et des pertes considérables de non qualité, e)difficultés de trouver des partenaires économiques f) démotivation du personnel, g)déperdition des compétences.....etc.

Ces insuffisances ont pour cause 1-une gestion difficile, manque de dynamisme économique et une incapacité de management,-2- une force de travail peu qualifiée, faible maîtrise de la maintenance préventive et curative -3- faible taux d'intégration qui stagne entre 20% et 25%.-4-90% de l'activité économique est dominée par le commerce de détail (services) et pour le secteur industriel en déclin (moins de 5% du PIB) 83% sont constitués de PMI/PME avec une organisation familiale peu ouverte à l'innovation.....

**Conclusion.**

A l'ère de la mondialisation, les changements de l'environnement, ont rendu nécessaire la modernisation de toutes les activités de gestion par l'adoption et l'application de nouvelles stratégies de gestion leur permettant un maximum de prévention , de flexibilité et d'adaptation aux changements très rapides dans le temps et dans l'espace qui constituent au fait une manœuvre stratégique permettant un avantage compétitif nécessaire pour la pérennité de l'entreprise.

Un manque d'anticipation dans la gouvernance et la gestion des entreprises, ainsi qu'une économie qui demeure peu capitalisée en valeurs boursières, technologiques, ressources humaines et peu rentable, constituent des indicateurs de dysfonctionnement organique dont notamment les mesures d'assainissement financier (grâce à la dette publique), ne sont pas en parfaite harmonie avec les réalités managériales universelles et ne peuvent être considérées comme étant des solutions économiques.

Les entreprises nationales ont besoin d'adopter ces stratégies et intégrer le système universel d'économie de marché, pour plus d'actions et d'efficacité dans l'économie nationale. avec une bonne politique économique et budgétaire ayant à la base une fiscalité permettant de favoriser la liberté de l'initiative économique et des entreprises modernes en technologie, performantes et compétitives.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Drucker P. [1955], *The Practice of Management*, Heinmann
2. Maurice SAÏ AS et Emmanuel MÉTAIS « stratégie de l'entreprise, évolution de la pensée. » *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars 2001, p. 183 - 213.*
3. Learned E.P, Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. [1965], *Business Policy, Text and Cases*, R. Irwin.
4. Ansoff I., *Corporate strategy*, 1965
5. H. Mintzberg 1973 : [\*The Nature of Managerial Work\*](#) - traduit en français sous le titre [\*Le manager au quotidien\*](#) (Éditions d'Organisation)
6. Abell D.F. [1980], *Defining the Business : the Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall
7. Lochridge R.K [1998], « Strategy in the 80s », in *Perspectives on Strategy*, BCG, Wiley.
8. Stalk G., Hout T.M. [1990], *Competing against Time : How Time-Based Competition is reshaping Global Markets*, The Free Press.
9. Slywotsky A., Morrison D. [1997], *The Profit Zone*, Times Books.
10. A. de Geus [1988], « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 2.
11. d'Aveni R.A. [1994], *Hyper compétition*, The Free Press.
12. Hamel G., Prahalad C.K. [1989], « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3.
13. C.K Prahalad., Hamel G. [1990], « The Core Competencies of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3
14. Mascrenhas B., Baveja A., Jamil M. [1998], « Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies », *California Management Review*, vol. 40, n° 4.
15. Stalk G., Evans P., Shulman E. [1992], « Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 2.
16. Milan G. [1991], «La plate-forme stratégique dans un environnement instable », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
17. Ashkenas R., Ulrich D., Jick T.D., Kerr S. [1995], *The Boundaryless Organisation : Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass
18. Taylor B. [1997], « The Return of Strategic Planning – Once more with Feeling », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3.
19. Bartlett C.A., Ghoshal S. [1989], *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
20. Quinn J.B. [1992], *Intelligent Enterprise*, The Free Press.

21. Zack M.H. [1999], « Developing a Knowledge Strategy », *California Management Review*, vol. 41, n° 3, Spring.
22. Quinn J.B. [1999], « Strategic Outsourcing : Leveraging Knowledge Capabilities », *Sloan Management Review*, Summer.
23. Cliffe S. [1998], « Human Resources : Winning the War for Talent », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 5, September-October.
24. Arthur B.W. [1996], « Increasing Returns and the New World of Business », *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 4, July-August.
25. Chakravarthy B. [1997], « A New Strategy Framework for Coping with Turbulence », *Sloan Management Review*, vol. 38, n 2, Winter
26. Shrivastava P., Schneider S. [1984], « Organizational Frames of Reference», *Human Relations*, vol. 37, n° 10, October.
27. Kim W.C., Mauborgne R. [1999], «Creating New Market Spaces », *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 1.
28. Labowitz G., Rosansky Y.V. [1997], *The Power of Alignment*, Wiley
29. Slywotsky A., Morrison D. [1997], *The Profit Zone*, Times Books
30. Slywotsky A. [1996], *Value Migration*, Harvard Business School Press.
31. Aoki M; Horizontal vs. Vertical information structure of the firm; *The American Economic Review*; sept; vol 76; 1986.
32. Aoki M; Information incentives and bargaining in the Japanese economy; *Journal of Economic Literature*; March; vol 26; 1990.
33. Ministre délégué à la participation et la promotion de l'investissement (MDPPI) « investir en Algérie » octobre 2004
34. A Bouyakoub « la politique industrielle : état des lieux et perspectives » éd Karthala-irem, 2001
35. H Benissad « la reforme économique en Algérie » OPU 1991.
36. A Bouyakoub, « la difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marche » *Revue CREAD* n°39 .
37. Bouzidi Abdelmadjid « pour une approche économique du secteur privé en Algérie » *Revue : CNEAP*, juin 1985
38. Benisaad H « Ajustement structurel : Objectifs et expérience » Alim Editions 1994
39. Aklay Omar, « l'économie Algérienne de l'ère des reformes (1989-1991), à celle de l'ajustement structurel (1994-1998) » Karthala Irem 2001.
40. Benosmane M et A « La privatisation du secteur publique en Algérie » octobre 2008
41. ONIDU « Programme Intégré pour l'appui à la restructuration industrielle en Algérie » 2006
42. Benaissa Y « La modernisation du secteur Publique » Ministère Algérien de la participation et de la coordination des reformes ,2001
43. Direction de la Normalisation et de la Protection Industrielle(DNPI).Ministère de l'industrie.
44. Programme lance par le Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du territoire et le ministère de l'Industrie, des PME-PMI, l'ONIDU, UGP et le MEDA.
45. - Docteur Abderrahmane MEBTOUL (Quelle transition énergétique pour l'Algérie, face à la concurrence internationale et la forte consommation intérieure).( [http://www.reflexiondz.net/Quelle-transition-energetique-pour-l-Algerie-face-a-la-concurrence-internationale-et-la-forte-consommation-interieure\\_a26261.html](http://www.reflexiondz.net/Quelle-transition-energetique-pour-l-Algerie-face-a-la-concurrence-internationale-et-la-forte-consommation-interieure_a26261.html)).

THESES :

46. Fakir souhil « l'intelligence économique et la stratégie d'entreprise, Etat de la question et pratique en Algérie », thèse d'Etat (2007-2008).

47. Farida Bekour, « les modèles et les formes de modernisation des entreprises publiques Algériennes. Les stratégies de redéploiement. Thèse d'Etat (2011-2012).

48. Hamoudi Hadj sahraoui « Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'entreprise publique économique (EPE) cas de BCR-Setif(1985-2013).

49. AHCEN Amarouche « Etat nation et économie de rente en Algérie-essai sur les limites de la libéralisation- thèse d'Etat(2006).

50. Statistiques ONS publiées le 06/02/2012 voir aussi site [httpswww.google.dzgws\\_rd=cr,ssl&ei=xniFVN\\_sLo3XaqLzgiA#q=En+l'absence+d'un+secteur+industriel+productif+et+concurrentiel+Le+commerce+rafle+la+mi](httpswww.google.dzgws_rd=cr,ssl&ei=xniFVN_sLo3XaqLzgiA#q=En+l'absence+d'un+secteur+industriel+productif+et+concurrentiel+Le+commerce+rafle+la+mi)