

Ministère de la PME et de l'Artisanat
Conseil National Consultatif des PME

Propositions du CNC concernant la
Stratégie et Politiques de Relance
et de Développement Industriel

Janvier 2007

Document réalisé par le Dr Mourad PREURE, Expert

1. Introduction

L'industrie est à la base de la puissance économique. Ce précepte apparaît aujourd'hui indiscutable. Créatrice de richesses, elle est aussi le vecteur par excellence d'une insertion active dans l'univers tumultueux de la mondialisation. Aucun pays qui veut réellement compter ne peut abstraire cette question. Il est donc positif que l'Etat ait pris conscience de la nécessité de remettre en ordre de bataille tout le tissu industriel et toute l'expérience accumulés en plus de trois décennies d'industrialisation.

Il est clair ici que l'expérience doit être traitée avec méthode pour que les acquis soient le plus sûrement une garantie de progrès. Ce regard critique suppose des dispositions réelles à remettre en cause les paradigmes en vigueur pour aller vers un *nouveau modèle d'entreprise*, en phase avec les réalités de ce siècle. Plus que l'économie administrée ni sans doute le protectionnisme, il faut rechercher les causes véritables de l'inertie actuelle du secteur industriel dans un déphasage culturel par rapport aux réalités d'aujourd'hui et la persistance d'approches empiriques loin des révolutions qu'a connu le management moderne sous la poussée des réalités économiques d'un monde extrêmement compétitif.

L'entreprise algérienne est en effet « *la main qui nous fait mal* ». C'est à partir de l'entreprise, cadre naturel de création de richesses et d'emplois, que doit être formulée la stratégie industrielle. L'entreprise algérienne est pour sa majorité encore l'entreprise fordienne organisée en deux instances : « *ceux qui pensent et ceux qui vivent* » alors que l'entreprise dans le monde en est aux paradigmes de l'entreprise neuronale, entreprise sensible, entreprise agile qui s'adapte aux évolutions incessantes et imprévisibles de son environnement, « *un comploteur pro-actif* » qui provoque le changement et modifie sans cesse à son avantage les conditions de l'avantage concurrentiel. C'est une entreprise de gagnants, portée par un leadership moderne qui fait une place aux meilleurs, une entreprise tournée vers l'excellence. Ce sont ces entreprises que beaucoup de managers algériens affrontent tous les jours et face auxquels ils déploient l'arsenal de leur génie pragmatique.

Nous vivons un monde nouveau, différent en tous points du monde que nous connaissions bien et dans lequel nous nous mouvions avec aisance. Les murs qui nous entourent et qui protègent nos entreprises, sont dérisoires, ont disparu sans même que nous nous en rendions compte. La mondialisation a conduit à l'émergence d'un monde global, où opèrent des acteurs globaux, recherchant et établissant un avantage concurrentiel global. Le développement des NTIC en a été l'accélérateur et a rendu possible l'instantanéité des communications et l'abaissement de leur coût. Les marchés nationaux se sont tous décloisonnés, les firmes internationalisent leurs processus productifs installant à leur gré sur toute l'étendue de la planète centres décisionnels, processus innovants et capacités productives avec pour objectif la maximisation de leur profit. Pour autant, ces firmes multinationales conservent un fort ancrage dans leur pays d'origine et des liens organiques avec sa sphère politique.

Les firmes sont l'acteur cardinal de ce processus et tendent à prendre un ascendant sur les Etats. Un impératif stratégique nouveau se pose dans les relations internationales : *la puissance des Etats s'établit sur la puissance des firmes*, et il revient aux Etats de mettre au cœur de leur politique économique l'encouragement à l'émergence de « *champions nationaux* ». Le monde, d'autre part, connaît une accélération du changement et un accroissement de la complexité. Les concurrents vont de plus en plus vite et les fenêtres d'opportunité se ferment de plus en plus rapidement. En l'occurrence la firme est le seul acteur en mesure d'avoir une vision globale et systémique, le seul acteur en mesure de maîtriser la complexité. Voilà les termes de l'équation qu'il nous revient de résoudre.

Comment faire en sorte que notre pays, dans ce monde fortement interdépendant, ne soit pas entraîné par le mouvement d'entropie naturelle et soit pérenne par sa contribution à la production mondiale de richesses, par son pouvoir innovant en dernière analyse. La stratégie industrielle est plus qu'une correction nécessaire et impérative. Elle est une question vitale pour la Nation algérienne dans le monde d'aujourd'hui. Aussi convient-il de ne pas se tromper d'époque et considérer l'industrie à travers l'optique de l'Ancienne économie héritée de la révolution industrielle et fondée sur le fer, l'acier et la Grande industrie. Aujourd'hui le savoir est

le mode dominant de création de richesses et c'est le pouvoir innovant des économies qui fonde leur avantage concurrentiel.

Ainsi posons les principes qui fondent la contribution du CNC à la réflexion sur la stratégie industrielle.

- L'université et la recherche nationale sont à la base de toute stratégie industrielle.
- Le plus sûr moyen de réussir dans le grand Village mondial qu'est devenue notre planète est de mondialiser sa politique économique. Les entreprises doivent penser monde et agir localement. « *think global, act local* », voilà la règle.
- La stratégie industrielle doit encourager l'émergence de « *champions nationaux* », des leaders d'industrie évoluant au même niveau de performance que leurs concurrents internationaux et qui seraient des donneurs d'ordres pour les PME nationales. Le patriotisme économique, aujourd'hui largement assumé par les Etats les plus libéraux de la planète, doit retrouver ses lettres de noblesse sur la terre de Novembre. Il s'exprimera à travers la défense des intérêts nationaux, la quête de l'excellence, l'innovation, la recherche de la performance et la citoyenneté d'entreprise.
- « *Small is beautiful!* » Ces « champions nationaux » ne réussiront que s'ils s'appuient sur un dynamique tissu de PME réactives, neuronales et agiles, innovantes et citoyennes.

2. Portée générale du Texte proposé et points d'amélioration

2.1 Généralités

Le document proposé par MPPI est une initiative louable dont l'objet est d'ouvrir la réflexion sur la politique nationale d'industrialisation. L'intérêt du document est de constituer une base de discussion qui nous permettra de parvenir, par la participation de toutes les compétences nationales concernées, à une démarche novatrice et adaptée à nos réalités. Ce document définit l'industrialisation comme « le

développement dense d'activités industrielles interdépendantes ». C'est donc bien une démarche volontariste, par laquelle l'Etat veut introduire une dynamique nouvelle en brisant les entraves structurelles à l'expansion d'activités existantes. Il n'est pas question pour autant de revenir à des approches dirigistes : « Dans un environnement de libre entreprise, c'est aux entrepreneurs de faire les choix d'investissement et en définitive les choix industriels. » Mais, fort heureusement, l'ultralibéralisme et le « consensus de Washington » reculent dans notre pays. « Le développement industriel ne peut être livré au marché seul et certainement moins au marché mondial, peu concurrentiel et largement porteur d'éléments d'oligopole. »

La « Stratégie industrielle est pensée et surtout réalisée d'une manière différente du passé. » Elle vise :

- 1. L'exploitation optimale des avantages naturels dont dispose le pays, en l'occurrence les hydrocarbures. » qui pour être des avantages compétitifs doivent être « transformés en instrument d'intensification, de densification et d'approfondissement de l'appareil de production allant vers la création de valeur ajoutée élevée. »*
- 2. La construction d'avantages comparatifs durables qui supplantent aujourd'hui les avantages comparatifs naturels. Ils sont « le résultat de politiques ciblées de l'Etat et échappent aux contingences naturelles ou historiques. » Ils résident essentiellement dans la technologie et la capacité d'innovation, les NTIC et les ressources humaines.*

L'Algérie prend conscience qu'elle accuse un retard par rapport aux autres pays dans la course aux avantages comparatifs construits. L'impératif est, d'autre part, de créer massivement des emplois et faire face à une demande de travail en croissance rapide ainsi que l'éradication de la pauvreté qui sont des défis pour notre pays et qui posent des contraintes opérationnelles à la politique industrielle. « La politique industrielle, tout en encourageant les industries d'import substitution qui servent la consommation finale, doit orienter les entreprises vers les activités de haute valeur ajoutée et la création de processus intensifs et efficaces de production qui requièrent un emploi spécialisé. » L'industrialisation est vue comme un levier de généralisation et de massification de l'emploi pour tous les secteurs. Elle s'inscrit dans une stratégie de réformes économiques pour lever les entraves structurelles à la croissance.

L'Algérie prend conscience de la place du Savoir dans l'économie mondiale et prend acte du nouveau régime d'accumulation fondé sur une économie de la connaissance. Industrie ainsi que NTIC ont ici un rôle structurant. Connaissance, technologie, innovation ont une relation directe avec la productivité. L'Algérie ne recherche donc plus des avantages comparatifs acquis mais veut construire son avantage compétitif sur l'innovation et l'économie de la connaissance. Elle se rend compte de la grande concurrence entre les pays qui exploitent leurs avantages comparatifs salariaux avec un encombrement du marché et une baisse des prix. Dans le même sens, l'industrie de transformation, particulièrement celle à forte valeur ajoutée, est vue comme un élément puissant de structuration de l'économie et de relèvement de la productivité.

Il y est noté, et nous y souscrivons totalement, que l'importance croissante des produits à haute intensité technologique a pour conséquence une importance cruciale de la maîtrise technologique dans l'intégration à l'économie mondiale.

Les segments d'assemblage et segments standardisés des pièces et composants sont confrontés à une concurrence par les coûts. Les autres segments où la complexité technologique constitue une barrière à l'entrée, les entreprises sont en concurrence monopolistique et recherchent des rentes d'innovation. Les pays émergents d'Asie ont commencé par le montage, puis à produire certains entrants et remontent la chaîne technologique.

La Corée du Sud, par exemple, a mis en place un processus consistant à remonter les filières industrielles de l'aval vers l'amont, grâce à des transferts de technologie planifiés. L'intégration permanente des technologies générera des processus d'innovation. Il y a eu recherche constante d'une plus grande capacité d'absorption technologique pour remonter la chaîne de valeur internationale. Ce qui a été recherché a été la maîtrise des méthodes d'assemblage puis l'organisation de la production pour enfin viser la création. L'innovation est ainsi le moteur du développement industriel. L'innovation permet de se positionner dans des secteurs nouveaux comme le génie logiciel en Inde et d'y détenir des positions de leader. Dans tous les cas, la réussite a été possible au prix d'un fort engagement de l'Etat dans ces pays et la multiplication, sous son égide, de partenariats et synergies entre

entreprises privées, publiques et l'Etat. Nous ajouterons que l'ingénierie nationale, véritable mémoire du processus d'industrialisation a joué un rôle capital, bénéficiant de sérieuses impulsions de l'Etat, au même titre que l'université et la recherche nationale qui ont été toujours partie prenante dans le processus.

L'Algérie fait le choix d'une stratégie de développement ouvert pour viser le marché national, y être compétitive et viser ensuite le marché international, en somme une stratégie d'industrialisation d'import substitution qui prépare le terrain à une stratégie de promotion des exportations. Il est prévu un réajustement profond des structures industrielles existantes s'appuyant sur la faculté des acteurs économiques à entreprendre et sur la nécessité pour l'Etat de promouvoir un cadre flexible et efficient plutôt que sur un investissement industriel massif et une importation technologique effrénée.

La stratégie industrielle vise une « croissance endogène », c'est-à-dire qui tire son dynamisme de l'intérieur du système industriel national. Il convient alors de choisir les activités qui s'inscrivent dans ce cadre, ce sont des activités à forte valeur ajoutée. L'industrie algérienne visera à acquérir des parts de marché dans la production des biens et service à haute valeur ajoutée. Elle créera ainsi des « Avantages comparatifs construits sur l'innovation et la connaissance pour créer des capacités de compétitivité durables. » Cette approche requiert, on s'en doute, des ressources humaines expertes et un système économique efficient.

Cinq dimensions de la stratégie :

- 1. Reconquête du marché intérieur et viser les marchés régionaux.*
- 2. Réhabilitation et redéploiement du parc industriel de production des biens intermédiaires.*
- 3. Exploitation du gaz naturel par la mise en place de filières de production complètes installées sur le territoire national.*
- 4. Conditions pour l'émergence d'industries à haute valeur ajoutée.*
- 5. Constitution de zones de développement intégrées et de technopoles spécialisés.*

Les Branches prioritaires sont au nombre de six :

- 1. Les industries SMME (sidérurgie, métallurgie, industries électriques, mécanique et constructions métalliques)*
- 2. L'industrie de la chimie organique*
- 3. Les engrais*
- 4. La chimie minérale*
- 5. Les industries pharmaceutiques*
- 6. Les industries agro-alimentaires*

La caractérisation semble ici prisonnière de la spécialisation existante de l'économie algérienne. Elle ne la remet pas en cause. Il semble bien ici que l'on est encore enfermé dans les paradigmes de l'ancienne économie, même si plus loin on évoque (peut-on faire autrement ?) les NTIC et la Nouvelle économie. Il convient, pour faire son choix, de se poser cette question : Quels sont les secteurs porteurs au niveau mondial, ceux qui vont structurer l'avantage concurrentiel des nations, et quelles chances a-t-on de les rejoindre ? Quels sont les secteurs dont il est vital pour l'économie nationale qu'ils soient investis par nos industriels ? Nos voisins tunisiens et marocains semblent avoir ici une longueur d'avance sur nous. Nous recommandons donc vivement de réfléchir à la création des conditions d'une nouvelle spécialisation en s'appuyant sur l'université nationale mais aussi sur l'expertise nationale exerçant à l'étranger et qui doit être mise à contribution pour la définition des choix stratégiques. Dans le même sens, on cherche vainement la place de l'ingénierie, qui est la mémoire du processus d'industrialisation.

D'autre part, et vu son importance stratégique pour notre pays, l'industrie de l'eau aurait mérité un traitement privilégié. Il incombe à l'industrie nationale, en effet, d'assurer une présence active dans ce domaine, cela en acquérant des compétences et un pouvoir innovant dans tout le spectre des technologies liées, notamment le dessalement de l'eau de mer, mais aussi le traitement des eaux usées.

Sur un autre registre, nous disons, à titre d'exemple, industrie mécanique, soit. Mais qu'entend-on par là ? Le développement d'une filière compétitive de fabrication de camions ou la présence dans un segment de sous-produits, un segment à forte charge en matière grise, à forte valeur ajoutée ? Industrie mécanique signifie-t-il

nouveaux matériaux, fabrication de céramiques pour les chambres de combustion, ou montage d'automobiles avec une charitable part de sous-traitance accordée par le constructeur ? Plus globalement, le document pêche par une insuffisante précision et une insuffisante hiérarchisation des objectifs. Mais était-ce possible d'aller vers ce niveau de détail à ce stade de la réflexion ?

L'objectif pour l'Algérie, tel que défini dans le projet est, par le biais d'une politique volontariste :

- *De passer du stade d'exportateur de produits primaires vers celui de producteur et d'exportateurs de biens transformés, à technologie plus élaborée et à plus forte valeur ajoutée.*
- *De ne plus rester confiné au stade du simple conditionnement ou d'assemblage d'unités SKD sans autre apprentissage technologique mais participer activement à la chaîne internationale de production en investissant les segments plus en amont ou des secteurs plus intenses technologiquement.*

Il s'agit de raisonner en termes de *management du système d'offres*. Un produit doit être considéré comme un *système d'offres* représentant une chaîne de sous traitants et fournisseurs qu'il convient de manager au mieux de l'avantage concurrentiel. Pour cela, il faut développer au sein des entreprises une fonction supérieure de donneur d'ordre. Elle s'appuiera sur un puissant *cœur technologique* qui représente le savoir faire mais aussi l'ingénierie et les capacités (fussent-elles réduites) de R&D de maîtriser le concept global du produit ainsi que la chaîne de sous-traitants nécessaires pour le réaliser. Maîtriser la conception du produit, l'anticipation des tendances du marché et l'orientation de celui-ci, la chaîne logistique et de distribution pour mettre le produit à la disposition du client, cela au mieux de l'avantage concurrentiel, et sous traiter le reste, voilà comment fonctionnent les entreprises dans le monde, voilà le niveau de fonctionnement cible pour l'entreprise algérienne.

Plan de développement industriel sur trois plans convergents :

- *En procédant à la transformation des ressources nationales pour la production de produits que le marché mondial demande et qui constitue actuellement des produits montants.*

- *En organisant et en favorisant un processus de remontée de la production des biens intermédiaires et des biens finals de consommation durable.*
- *En lançant la promotion de nouvelles industries ciblées, tenant compte que l'accès au marché n'est pas aisé et que des entreprises occupent le terrain.*

Le projet veut lancer des politiques en vue du changement structurel de notre industrie pour que son contenu passe d'activités relevant de process simples ou d'exploitation de ressources primaires vers des activités plus complexes et plus flexibles requérant des technologies assez avancées mais surtout en retour des sources constantes d'apprentissage technologique et d'externalités.

- Le marché algérien est porteur pour les entreprises étrangères. Il faut que l'accès à ce marché soit conditionné (incitations fiscales dans les prix des véhicules commercialisés, par exemple) à l'appel à une sous-traitance nationale et l'investissement direct dans des capacités de production sur place.
- Le partenariat avec les entreprises européennes peut être d'une grande utilité. Il faudra encourager la délocalisation de PME européennes menacées en partenariat avec les PME algériennes.
- Il faut aussi envisager de renégocier avec les firmes déjà implantées en Algérie (Heinkel, Danone, GSK, etc.) pour exiger une plus grande implication technologique avec des liens avec l'université et la R&D.

Le développement des industries liées aux NTIC doit être résolu. Il convient d'être offensif, imaginatif en sollicitant l'initiative privée.

- Développement des téléservices. Oui mais en considérant la portée limitée des perspectives stratégiques ouvertes.
- Promotion de l'industrie du software. **Le génie logiciel doit être un choix industriel lourd** qui bénéficie d'incitations fiscales et autres encouragements de l'Etat à la création d'entreprises mais aussi à la délocalisation. Viser à créer une Bangalore algérienne autour d'une université (USTHB et l'Ecole Polytechnique). Dédier à cet effet des sites à proximité des universités et écoles d'ingénieurs.

2.2 le développement spatial

Le développement spatial occupe une grande place dans le projet qui se fonde sur des concepts de district industriel, de système local de production (SLP), de réseau d'entreprises et de grappes industrielles pour fixer une approche en termes d'écosystème industriel. Il est considéré qu'une telle approche favorisera les IDE. L'objectif affiché du projet de stratégie industrielle est de créer un cadre et les conditions favorables pour l'attractivité des IDE.

Clusters ou grappes industrielles : complexe d'entreprises intégrées inter-reliées qui qualifie un espace économique.

- 1. Créer des espaces productifs locaux intégrés où se regrouperaient plusieurs entreprises pour développer des coopérations horizontales.*
- 2. Les Zones d'Activité Industrielles Intégrées (ZAI) outil de développement de l'attractivité des territoires et de la compétitivité des entreprises.*

Démarche : L'Etat investit, prépare et valorise les territoires, les industriels nationaux et étrangers investissent et ré-industrialisent le pays. L'idée est aussi de créer une émulation entre les régions du pays.

Objectifs stratégiques de la création de zones de développement industriel :

- 1. Faire émerger des pôles ou parcs technologiques dédiés différents créneaux industriels et technologiques avec pour intérêt l'attractivité pour l'IDE*
- 2. Favoriser l'émergence d'entreprises nouvelles innovantes qui diffuseront l'innovation*
- 3. Rayonner sur un environnement régional large voire national*
- 4. Etre des centres de compétitivité élevée sur le marché national et d'exportation vers les marchés internationaux.*

Trois types de ZAI

- Zones d'activités polyvalentes*
 - Alger*
 - Oran Mostaganem*

- *Sétif BBA*
- *Ghardaia Hassi R'mel*
- *Annaba*
- *Blida Boumerdès Tizi Ouzou*
- *Technopoles*
 - *Alger (Sidi Abdellah)*
 - *Bejaïa*
 - *Sidi Bel Abbes*
- *Zones spécialisées*
 - *Arzew*
 - *Hassi Messaoud*
 - *Skikda*
 - *Oran*

Oui mais comment ça fonctionne ? est-on tenté de dire. Et que faire des entreprises qui existent et sont déjà implantées. L'idée est intéressante mais le danger est qu'elle soit abordée de manière bureaucratique et centralisatrice, qu'elle soit considérée comme la panacée, la solution miracle. L'idée doit être considérée au cas par cas, en partant de la situation existante, des positions respectives des différents acteurs nationaux qui doivent jouer un rôle directeur dans sa réalisation. Il faut absolument bannir les approches centralisatrices même si elle peuvent apparaître séduisantes. Il manque d'autre part dans le projet l'articulation entre les zones, comment cela fonctionne-t-il ? L'approche nous apparaît trop cloisonnée et générale. L'articulation entre Production, maintenance, R&D, université n'est pas évoquée. Voilà la clé de la « motricité des industries » dans le cadre de la Nouvelle économie.

On a parfois l'impression que les rédacteurs du projet se sont trop enfermés dans une approche fondée sur les effets de taille et la courbe d'expérience. Cette idée n'est plus une religion, mais existe-t-il encore des religions dans le management ? Aujourd'hui, les entreprises de petite taille font valoir leurs facteurs clé de succès, parmi lesquels la flexibilité, l'agilité et l'absence de préjugés. Elles forment souvent des leaders en recourant intelligemment à la sous-traitance pour toutes les compétences qui leur manquent, en concluant des alliances et des partenariats. Donc, de grâce, ne nous enfermons pas dans des préjugés d'un autre âge et

considérons qu'une flottille de petits bateaux intelligemment manœuvrés est souvent plus efficace qu'un immense cuirassé ! Faisons en sorte que le dynamisme de l'économie algérienne soit porté par une multitude d'entreprises dont nous aurons, sans *a priori*, favorisé l'éclosion.

Il faut impérativement, à notre avis, opérer un changement de perspective stratégique dans ce projet. Il comportera deux dimensions : mettre l'entreprise au cœur de la stratégie industrielle, d'une part, d'autre part mettre le savoir au cœur de la stratégie industrielle. Il faut faire des entreprises algériennes des systèmes apprenants en liant l'ingénierie, la recherche, la maintenance et la formation pour viser non pas l'apprentissage individuel mais l'apprentissage organisationnel, où l'entreprise dans son ensemble, comme corps vivant apprend à mieux faire ce qu'elle fait déjà ou à faire d'autres choses plus complexes encore. Il faut aller vers des approches de *knowledge management* et encourager au niveau des filières ou à l'échelle des « champions nationaux » la création de *Corporate universities*.

2.3 Les politiques d'appui à l'innovation

A. Accroissement de la visibilité des activités industrielles

- *Généralisation de l'utilisation des NTIC*
- *Incitation des entreprises à développer des laboratoires de recherche et à travailler en partenariats avec les universités.*
- *Créer une jonction synergique entre politique de recherche scientifique et celle de l'innovation.*
- *Permettre aux universités de créer des entités à caractère économique.*
- *Incitations financières conséquentes au dépôt de brevet.*

- *Activation des pôles de compétitivité*
- *Mise en place de réseaux d'innovation*
- *Réalisation de plates-formes technologiques de fabrication de prototypes aux normes industrielles.*
- *Renforcement de l'ANDREVEST*

- *Institution du statut de la jeune entreprise innovante.*
- *Facilitation de l'accès aux données du marché par une politique d'intelligence économique.*

Il est envisagé l'intervention de l'Etat pour la mise en place d'une politique systématique de promotion et de développement du progrès technique dans le cadre d'un système national d'innovation qui sera développé dans deux dimensions :

- *Adoption d'une politique nationale d'innovation qui définit un ensemble convenu de buts et d'objectifs cohérents et le développement de programmes d'action.*
- *La mise en place d'un ensemble d'institutions et d'organismes chargés de la mise en œuvre et du suivi de cette politique.*

Le projet part de l'hypothèse de l'existence d'un parc industriel où figurent des branches à fort entraînement industriel et disponibilité d'une ressource humaine qualifiée. Il se propose de reconstituer la capacité technologique nécessaire et amorcer un phénomène endogène de développement de l'innovation. L'ouverture des entreprises publiques et l'appel à l'IDE doivent permettre d'enclencher le processus.

Nous pensons que oui, le potentiel est là. Il existe et ne demande qu'à être remis dans un sentier de croissance. Mais l'approche est contestable. Si l'IDE doit être sollicité pour y contribuer, on ne peut sérieusement pas attendre de lui qu'il en soit le moteur. L'investissement étranger peut apporter les moyens, le marché et l'ouverture sur l'extérieur, mais la définition du besoin et des voies de sa satisfaction, séquence par séquence ne peut pas émaner de lui. Fort logiquement, l'investisseur étranger recherche la valorisation de ses investissements et la minimisation des risques, il n'a pas vocation à penser les grandes articulations internes à l'économie d'accueil, et en aucun cas il ne le lui a été demandé ailleurs dans le monde.

Objectifs du système national d'innovation :

- *Acquisition d'éléments d'innovation et de technologies adaptées, adaptables et susceptibles de servir la productivité de manière durable.*

- *Diffusion des éléments d'innovation au sein du système de production à travers la facilitation et la mise en place de réseaux et d'interactions entre entreprises.*
- *Amorcer un processus graduel de développement endogène de l'innovation.*
- Cela ne nous renseigne pas beaucoup sur le Comment ! Oui, il faut encourager les entreprises à développer des processus innovants qui feraient en sorte que le « *core business* », le cœur d'activité, soit solidement amarré à des fonctions à forte charge en matière grise (ingénierie et R&D) dont il tirera précisément sa vitalité. C'est à ce seul prix qu'il pourra renforcer sa position concurrentielle, innover par ses produits mais aussi par ses procédures et systèmes, par ses solutions managériales et se ménager sans cesse des voies nouvelles d'expansion. Aujourd'hui, la question se pose en ces termes très terre à terre : comment y parvenir ?
- Une réflexion doit être menée pour définir le *modus operandi*. Cette réflexion doit impliquer tous les acteurs, entreprises, université et recherche.
- Les entreprises doivent dès à présent bénéficier d'incitations fiscales pour leurs investissements en R&D et leurs partenariats avec les universités qui doivent être rendus obligatoires.

B. Assurer le développement des ressources humaines

- Articulation université – industrie est globale et prend en compte recherche et formation.
- Besoins en formation variables et demandent flexibilité et adaptabilité de l'offre.
- Sortir des approches classiques de la formation et préférer l'acception anglo-saxonne de « *learning* » (apprentissage) en intégrant organiquement la formation dans les logiques opérationnelles. Aller vers des logiques de « *business driven action learning* », de « *long life learning* », de « *learning by doing* »
- Orienter l'enseignement supérieur pour qu'il réponde aux besoins de l'industrie en expertise et en main d'œuvre qualifiée (filières scientifiques

adaptées aux besoins, années propédeutiques pour élever le niveau universitaire, formation de techniciens spécialisés à l'université, etc.)

C. Promotion d'une capacité opérationnelle de R&D et de diffusion de la technologie

- Il convient de partir des besoins des managers à résoudre leurs problèmes techniques opérationnels en recourant à des solutions innovantes. Il faut rester dans des logiques d'entreprise.
- Il faut que l'Etat encourage la multiplication de *Venture capital* pour soutenir les innovateurs.
- Des incubateurs d'entreprise doivent être créés dans chaque région et être placés près des Chambres de commerce avec à leurs cotés pour les piloter le CNC et les Associations patronales. Eviter absolument ici les solutions globalisantes et centralisantes.

L'ingénierie est la mémoire du processus. Par le *process engineering*, elle entraîne la R&D qui se féconde au contact de la maintenance lourde. Par le *project management* elle joue le rôle de maître d'œuvre du processus d'industrialisation qui gagne en coût et en efficacité. Ainsi le cycle technologique est bouclé : *procurement*, montage, réalisation, supervision, mise en service, production, maintenance lourde.

2.4 L'intelligence économique

Il est heureux que l'on prenne conscience de l'intérêt de l'intelligence économique. Il faut savoir qu'il s'agit là de préoccupations managériales d'une grande actualité dans les pays les plus avancés. L'intelligence économique prend en compte deux dimensions organiquement liées de la nature même de l'entreprise :

- La première est que par définition, l'entreprise évolue dans un environnement hostile dont il lui revient de maîtriser et anticiper les évolutions pour détecter les opportunités et les menaces. La concurrence est une composante essentielle de cet environnement.

- La deuxième dimension de l'intelligence économique est son caractère national. Par cela, elle est indissociable du patriotisme économique. Comme l'affirme le député français Bernard Carayon, auteur d'un rapport à l'Assemblée nationale française sur l'intelligence économique : « *l'intelligence économique est un patriotisme économique.* »

Cette question nous renvoie donc à deux principes que nous soulignons :

- La nécessité pour les entreprises algériennes de maîtriser les règles du jeu concurrentiel dans lequel elles évoluent et qui tendra à être de plus en plus sévère, considérant les importantes échéances posées par l'Accord d'association avec l'Union européenne et l'adhésion de l'Algérie à l'OMC. Il convient donc non seulement de mettre l'entreprise au cœur de la stratégie industrielle mais aussi et surtout de s'inquiéter de ses capacités managériales et technologiques à se mouvoir dans cet environnement hostile, à maîtriser la complexité et l'incertitude, à anticiper les menaces et opportunités et manœuvrer avec habileté.
- La seconde question nous renvoie à nos dures réalités au lendemain du réveil national de l'anesthésie ultralibérale qui l'a frappé des années durant. Les principaux pays occidentaux nous donnent d'ailleurs une gifle salutaire en assumant publiquement leur patriotisme économique et en faisant valoir le pouvoir régalien de leurs Etats à défendre ses entreprises nationales. **La stratégie d'industrialisation devra reposer sur des « champions nationaux » qui entraîneraient derrière eux un vaste tissu de PME.** A notre sens, il faut impérativement initier un débat sur le patriotisme économique et poser les termes modernes de la préférence nationale, fondée sur l'innovation, la qualité, la recherche de l'excellence et des standards internationaux de performance. Le CNC est prêt à apporter sa contribution à ce débat.

Il est bien clair aussi qu'il faut étanchéiser le système national d'Intelligence Economique par rapport à l'extérieur. Par nature un tel système requiert impérativement des solutions nationales. Dans ce sens, le CNC, le patronat et les chambres de commerce joueront un rôle pilote.

2.5 Politique de mobilisation de l'IDE

L'IDE est vue comme un facteur qui peut être un puissant levier de mise à niveau et de restructuration de l'industrie manufacturière et de l'amélioration de la productivité nationale, c'est-à-dire de la compétitivité internationale de l'économie. L'IDE est prévue d'être un catalyseur de la compétitivité et de l'exportation. C'est un moyen efficient d'intégration économique, capable de concilier des demandes domestiques diverses avec les exigences du marché mondial. L'attractivité est créée par :

- *Des mesures financières (subventions et fiscalité).*
- *La structuration et la qualité de fonctionnement de l'économie nationale (cadre réglementaire et juridique, infrastructures, capacités humaines etc.)*

Effort d'attraction en direction des secteurs choisis :

- *Pétrochimie*
- *Electricité*
- *Electronique*
- *Mécanique*
- *Chimie*
- *Médicament*
- *Industries agro-alimentaires*

Il est prévu de faciliter l'installation des entreprises dans les NTIC, ce qui est bien vu. Le CNC encourage cette approche et propose de lancer une réflexion nationale sur la question en sollicitant la contribution des opérateurs économiques, des universitaires mais aussi de l'expertise nationale exerçant à l'étranger. Beaucoup de PME algériennes sont qualifiées pour être des réceptacles pour de tels projets dont l'Etat doit encourager le montage de partenariats.

La politique d'attraction des IDE devrait être menée selon trois critères :

- *Les IDE avec transfert de technologie*
- *Les IDE avec marché d'exportation*
- *Les IDE comme simple extension des marchés traditionnels.*

- Oui mais à quel prix cela se fera-t-il ? Une trop grande place nous semble faite pour l'IDE dans la stratégie nationale d'industrialisation. Donc beaucoup d'incertitudes sur la réussite. On n'a pas assez mesuré les risques d'une telle approche.
- Notre stratégie d'industrialisation est étroitement liée à l'IDE. Il est fait le pari d'un développement industriel tiré par l'IDE. Mais l'IDE va demander son prix, et le faire à ses conditions ! Il ne le fait jamais gratuitement. Il va sûrement revendiquer la possibilité d'agir sur la structuration du tissu industriel qui sera alors extraverti, technologiquement dépendant et incontrôlable. Il y a contradiction avec l'idée de créer des « champions nationaux » sur lesquels reposera la dynamique industrielle.
- Les IDE nous semblent quasiment mythifiées lorsque l'on affirme qu'attirer « les IDE c'est bénéficier de leurs externalités et en faire une source de progrès et de développement durable. »
- Trop grande place aussi faite à l'exportation. Il y a un risque réel d'extraversion en développant les filières dans ce seul but. Il faut sans doute aller pas à pas, en inscrivant ses logiques productives nationales dans les standards mondiaux en vigueur.
- Il faut obligatoirement impliquer l'IDE dans la formation et encourager les entreprises étrangères implantées en Algérie à délocaliser des activités de R&D.

L'Etat aidera les entreprises nationales :

- *A investir dans les nouveaux métiers de l'organisation de l'information*
- *A apprendre à gérer les processus d'acquisition de la technologie*
- *A maîtriser les procédés d'adaptation et d'amélioration des technologies acquises*
- *A maîtriser leurs relations avec les entreprises partenaires.*
- *L'Etat prévoit aussi d'aider l'entreprise algérienne à adopter des pratiques d'organisation moderne.*

- Comment l'Etat va-t-il réaliser ce vaste programme ? L'ensemble de ces questions devra faire l'objet d'une réflexion à laquelle participeraient toutes les parties concernées.
- Concernant les ressources humaines, il est dit que le gouvernement devra développer une capacité humaine de qualité (enseignement et recherche à tous les niveaux) « condition nécessaire pour que l'IDE entraîne la croissance industrielle et que la technologie implantée devienne un phénomène structurel endogène. » L'idée est récurrente et la préoccupation est constante de créer « les conditions d'absorption et d'acquisition nationales effectives du savoir et de l'innovation qu'apporte l'IDE. » Il est donc attendu des IDE une impulsion franche du développement scientifique et technologique national, l'Etat devant orienter sélectivement les investisseurs étrangers à cette fin et « organiser son économie et son système d'enseignement en conséquence. » Il nous semble ici nécessaire de prendre la mesure des attentes des investisseurs étrangers et des dispositions des pays concurrents à les satisfaire. Même si ces retombées de l'investissement étranger sont possibles et bénéfiques, il est hasardeux de faire reposer tout le processus de développement scientifique et technologique national sur un facteur aussi incertain.
- D'autre part on a l'impression dans tout le document que la démarche est abordée *ex nihilo*. Du passé, il semble avoir été fait table rase. Quid des capacités existantes et de leur dynamique propre ? Pourquoi l'université, l'ingénierie et la maintenance lourde sont-elles absentes ? Même si la première citée est accusée de toutes les défaillances, elle reste, et l'expérience internationale le prouve, le fondement de toute expansion. Sans une université moderne et impliquée dans la démarche, point de salut.

Il est insisté par ailleurs : « Il ne peut y avoir de base industrielle reposant sur une forte présence étrangère sans posséder une capacité humaine nationale de haute qualité en constante et rapide amélioration. »

- Nous sommes d'accord sur l'importance du facteur humain dans l'intégration des connaissances scientifiques, techniques et économiques parvenant par la voie d'opérateurs étrangers dans l'économie nationale.

- Nous apprenons avec satisfaction que l'Etat formera des compétences à tous les niveaux, (ingénieurs, chercheurs, technologues, designers, banquiers, avocats, financiers, consultants en gestion etc.). Nous aimerions être éclairés : quand, comment, à quelle échéance ?
- Nous proposons de commencer dès maintenant et d'impliquer dans cette œuvre les acteurs concernés, parmi lesquels le CNC, les associations patronales et les Chambres de commerce.
- Nous émettons des réserves sur cet aveu nous indiquant que « **la présence étrangère serait forte dans l'économie** ». Ce sont là de graves risques encourus sur l'indépendance nationale que le modèle d'industrialisation proposé ne semble pas voir.

Des mesures de stimulation technologique sont prévues en direction des PME :

- *Des primes exploratoires octroyées aux PME locales confrontées à des problèmes technologiques pour financer des solutions à leurs problèmes.*
- *Subventions à la R&D aux entreprises*

Il faudra aller plus loin et définir, secteur par secteur, ce que les PME doivent attendre comme mesures pour stimuler leur développement technologique, y compris en regroupant les moyens, car il est évident qu'une PME n'a pas forcément la taille critique pour développer des activités de R&D, mais plusieurs PME regroupées par secteur le peuvent, avec l'aide de l'Etat.

2.6 La mise à niveau des entreprises

Les PME algériennes restent aujourd'hui en retrait par rapport à leurs concurrents internationaux tant au niveau de la compétitivité que du pouvoir innovant. Il faut craindre alors que l'ouverture prévue de notre marché avec les échéances de l'Accord d'association à l'Union européenne et de l'adhésion de notre pays à l'OMC ne se traduise par une perte de capacités productives et d'emplois. Les pouvoirs publics, prévoyant cette situation, ont lancé un programme de mise à niveau des PME. Ce programme, dont la nécessité nous paraît indiscutable, n'a cependant pas eu le caractère structurant attendu. La compétitivité des entreprises algériennes reste

bien en deçà des attentes et surtout des enjeux qui leur sont posés par les échéances internationales.

La fragilité des entreprises algériennes est en effet à rechercher dans leur insuffisante maturité et la persistance au sein de l'économie nationale de comportements acquis dans une situation de protectionnisme et d'économie administrée. Les PME algériennes sont aussi pour la plupart dans le cycle classique de croissance d'une *business family* encore gérée par son fondateur et qui par méconnaissance des enjeux d'une économie concurrentielle, est hostile à toute évolution managériale, mettant ainsi en péril son entreprise. On retrouve d'ailleurs, beaucoup de leurs travers chez des entreprises européennes de même type. Beaucoup de ces entreprises ont des potentialités réelles dont il faut qu'elles prennent conscience, qu'il convient de valoriser par des solutions pragmatiques et adaptées à chaque cas. Il ne peut y avoir en ce sens d'approche indifférenciée, applicable à tous et en tous temps. D'autre part, des instances ayant quelque représentativité et autorité morale auprès des chefs d'entreprises dont le CNC et les associations patronales mais aussi les Chambres de commerce, à charge pour eux de se doter en compétences pour cela, et avec l'appui de l'Agence nationale de développement de la PME, doivent s'impliquer davantage dans la pédagogie du changement et aussi dans sa conception et sa mise en œuvre.

La mise à niveau doit ainsi être considérée à la lumière d'une logique d'ingénierie du changement dans les entreprises et leur environnement immédiat pour les porter à un niveau qualitatif supérieur. En ce sens, elle est l'affaire de tous, l'expertise venant en appui pour permettre de dépasser le stade des solutions empiriques et mettre en place des démarches, procédures et systèmes modernes et porteurs de progrès. Dans ce cadre, et pour pérenniser le processus, il nous semble utile d'impliquer davantage l'expertise nationale dans ce qui devrait être de véritables chantiers de changement d'où émergerait l'entreprise algérienne du futur, une entreprise compétitive et moderne, une entreprise citoyenne, se singularisant par son ancrage dans les grands challenges de son siècle, par sa bonne gouvernance et son pouvoir innovant.

Il s'agit selon nous de reconsidérer fondamentalement la question de la mise à niveau des PME dans la perspective des dures échéances qui les attendent. En

effet, celle-ci est impérative pour préparer et adapter la PME algérienne aux modifications structurelles attendues de son environnement national et surtout international, qui se traduiront par l'arrivée de nouveaux entrants sur son marché domestique, des entreprises évoluant à des standards de performance internationaux. Ceci suppose un renversement total de perspective stratégique selon le précepte « *think global, act local* » (penser monde et agir localement). Acquérir un niveau international de compétitivité est à notre avis la plus sûre garantie de pérennité pour ces entreprises qui pourraient défendre leur part de marché et internationaliser leurs activités pour tirer avantage des opportunités ouvertes par le marché international.

Cela suppose inévitablement **la mise en œuvre dans notre pays d'un nouveau modèle d'entreprise**, une entreprise innovante, axée sur la recherche de l'excellence, une entreprise ouverte sur son environnement national et surtout international, une entreprise avec un leadership moderne, en accord avec son temps. **Voilà la philosophie nouvelle de la mise à niveau que nous recommandons et pour laquelle le CNC veut s'impliquer résolument.** Il s'agit d'une préoccupation prioritaire pour l'Etat, qui doit la considérer avec toute l'attention nécessaire. La définition d'un programme de mise à niveau des PME devrait à notre avis figurer parmi les priorités stratégiques nationales et bénéficier de moyens en conséquence. Elle doit être faite de manière la plus rigoureuse qui soit et impliquer dans sa conception et sa mise en œuvre tous les acteurs nationaux concernés. Elle ne peut être le résultat d'une négociation entre l'Algérie et une partie étrangère. Ce qui devra être négocié en effet, après que fussent définies les actions nécessaires pour porter les PME nationales au niveau de compétitivité requis, c'est la contribution de la partie européenne qui devra sans doute être non seulement conséquente, mais aussi plus ciblée.

3. Propositions spécifiques aux PME

3.1 Les choix stratégiques généraux

1. Sans s'en rendre compte, notre pays commence à présenter dans certains secteurs des caractéristiques comparables à une situation que connaissent

beaucoup de pays pétroliers et que classiquement on appelle le « *Dutch disease* » ou *Syndrome hollandais* et dont la manifestation caractéristique est une inhibition par le secteur des hydrocarbures des capacités productives hors de ce secteur. C'est ainsi que les importations massives de produits de consommation sont rendues possibles qui érodent les parts de marché et les marges des producteurs nationaux. Il est clair ici que l'inadéquation des performances des PME algériennes par rapport à la concurrence internationale a été exacerbée par l'important flux d'importation, souvent anarchique, le plus souvent sans aucune vision nationale, ni recherche d'efficience économique. Notre voisin tunisien nous donne tous les jours l'exemple d'une politique d'importation de produits finis intelligente et qui ne conduit pas à une destruction excessive de capacités productives et d'emplois. A cet égard, l'embellie pétrolière actuelle n'est pas faite pour nous remplir d'optimisme quant à l'avenir immédiat.

2. Sereinement, nous devons dire qu'aucune stratégie industrielle n'est possible si un minimum de protection n'est pas apporté à des entreprises qui font l'effort d'investir pour créer des capacités productives, d'innover pour se porter au niveau des performances internationales, de rechercher l'excellence dans l'exercice de leurs métiers. Ces protections, encore plus impératives lorsque ces entreprises sont déjà sous l'assaut d'une concurrence étrangère, sans pour autant prendre la forme de mesures protectionnistes rigides et stérilisantes, peuvent comprendre un assortiment de mesures douanières, fiscales, financières (accès aux crédits), réglementaires (législation du travail, normes et standards), économiques et juridiques. Elles devront toujours viser à la création d'un avantage compétitif provisoire et de nature à créer des facteurs clé de succès durables.
3. La stratégie industrielle nationale, pour réunir toutes les garanties de succès, doit partir de ce qui existe. Il semble que le document traite du futur et ne nous renseigne pas assez sur les solutions pour sauver les PME actuelles. Quelles sont les capacités existantes et quels sont leur état et leur potentiel de croissance ? De là apparaîtront les lignes à suivre pour porter l'ensemble de ces capacités au niveau requis, construire une cohérence d'ensemble qui s'inscrira dans une courbe d'ascension, une dynamique auto-entretenu, et

doter ainsi notre pays de la puissance industrielle qu'il mérite et qui lui manque cruellement.

4. Filière par filière, région par région un travail de diagnostic stratégique et de conceptualisation devra être fait en associant tous les opérateurs économiques, le CNC, les associations patronales et les Chambres de commerce selon une démarche classiquement appelée « *top down – bottom up* », c'est-à-dire les orientations générales partant du haut vers le bas sont sans cesse enrichies par une définition concrète de leur faisabilité, remontant, les orientations sont enrichies à nouveau jusqu'à la finalisation du projet global.
5. L'Etat algérien doit impérativement rentrer dans son rôle « d'Etat stratège. » Pour que l'Etat algérien joue son rôle « d'Etat stratège », qui mutualise les stratégies individuelles, crée les conditions de la compétitivité globale et propage l'esprit de conquête, il convient d'abord de **délimiter le périmètre stratégique de l'économie**. Quelles sont les entreprises stratégiques ? Quels sont les « champions nationaux » en devenir et dont il faut encourager l'expansion ? Quelles articulations créer entre ces leaders et le reste des entreprises, l'université et la recherche ? Quelle implication de l'ingénierie nationale existante et quel redéploiement envisager ?
6. Le secteur du BTPH, secteur structurant s'il en est, est totalement absent des préoccupations des décideurs. Il convient de corriger rapidement cela et lui donner sa place dans le Projet de relance nationale. Le CNC recommande la tenue d'Assises du Secteur du BTPH pour effectuer le diagnostic et définir une démarche et un Plan stratégique pour ce secteur.
7. Effectivement le capital humain tel que défini dans le document constitue la base de la démarche, comment peut-il en être autrement ? Mais sauf quelques prescriptions admises par tous, on ne voit pas comment l'Algérie fera pour valoriser son capital humain. Les PME doivent être incitées à s'organiser autour du savoir et construire en conséquence de puissantes infrastructures pour l'apprentissage. Elles devront, dans des logiques de *knowledge management* (management des connaissances), être considérées comme des systèmes apprenants. La création de *Corporate universities* au niveau de filières permettra la mutualisation des initiatives et des moyens, mais aussi le partage de l'expérience et la création des conditions de

l'innovation. La formation professionnelle est le complément naturel de la stratégie industrielle, dont il lui revient de fournir l'encadrement du *middle management* ainsi que la main d'œuvre spécialisée.

8. On ne peut pas ne pas l'aborder ici. Il convient de réduire l'économie informelle par des mesures réalistes d'animation, d'organisation mais surtout une fiscalité adaptée et une réglementation souple et efficace. Par ce biais, seront aussi soustraites beaucoup de PME à des pratiques managériales d'un autre âge qui finalement aliènent leur expansion et réduisent leurs capacités de financement externe.

3.2 La mise à niveau des PME

9. L'avenir des PME, a-t-on l'habitude d'entendre, réside dans des stratégies collectives. Fondamentalement, il faudra aller vers de nouveaux concepts et envisager une recomposition du tissu industriel par le regroupement d'entreprises selon des logiques de filières industrielles, pour les mener vers une taille critique quand cela est nécessaire. L'ensemble reconfiguré (et qui pourrait comprendre des entreprises privées mais aussi publiques) pourrait former à terme un « champion national » qui entraînerait d'autres entreprises dans son sillage. Ces regroupements d'entreprises, qui disposeraient ainsi d'un réel avantage concurrentiel, côtoieront des PME dont la taille ne représente pas un handicap et qui seraient soutenues pour gagner en compétitivité. Ici plus que jamais, il faudra privilégier des approches pragmatiques qui représentent de réelles perspectives stratégiques et veiller à ne pas s'enfermer dans des modèles formalisateurs et sclérosants. Les actions de mise à niveau devront d'autre part dépasser le cadre limité des prescriptions formulées par une expertise externe à l'entreprise sans aucune continuité. Il faut craindre que ces actions n'aient en effet aucune suite concrète.
10. Au plan quantitatif, l'éventail d'entreprises touché par les opérations de mise à niveau s'est révélé être trop faible pour avoir réellement un effet structurant sur la PME algérienne. Il doit être revu à la hausse en impliquant d'autres acteurs dans le processus de sélection au premier rang desquels le CNC. L'action doit être tout aussi résolue pour impulser un réel processus

d'innovation et de développement technologique, lequel sera l'âme de la mise à niveau. **L'université doit ainsi être impliquée dans les actions de mise à niveau avec le développement de partenariats structurants : enseignement/recherche (par exemple la création dans une université à l'intérieur du pays d'une filière d'enseignement portant sur les métiers des entreprises importantes dans la wilaya). Dans la ligne des principes de la déclaration de Barcelone, l'Union européenne doit être incitée à renforcer la coopération dans la science et la technologie et engager des projets structurants en ce sens.**

Comme on le sait, les grandes ruptures aux plans managérial, organisationnel et technologique, viennent des entreprises intelligemment articulées à des universités. La mise à niveau doit se fixer comme but d'aider les PME à lancer des processus innovants et à rechercher l'excellence et pour cela trouver les meilleures articulations entre l'ingénierie, la production, la maintenance et l'université. **L'encouragement des PME innovantes ainsi que le développement d'incubateurs d'entreprises sont à privilégier.** Le CNC peut être un catalyseur en ce sens. Ce sont des chantiers qu'il se prépare à ouvrir en recherchant la plus large concertation. L'Agence nationale de développement de la PME pourrait être ici d'un grand apport.

11. Encore une fois nous y insistons particulièrement, **l'exclusion du secteur du BTPH limite considérablement la portée de la mise à niveau. Cela doit être impérativement corrigé**, considérant le caractère entraînant de ce secteur sur le reste de l'économie et aussi et surtout l'important potentiel existant en Algérie.
12. La sous-traitance nationale est une voie royale pour le développement technologique. Il convient de définir une vision globale en la matière. Cette vision doit être présente dans tous les projets réalisés par des entreprises étrangères en Algérie. Elle doit s'imposer avec vigueur à tous les importateurs de biens d'équipement et de consommation durables comme les véhicules par exemple. Le potentiel du marché algérien pour ces fabricants est suffisamment convaincant pour les amener à conclure des partenariats avec des PME algériennes sous la supervision de l'Etat. De même, si les hydrocarbures sont le « vaisseau amiral » de l'économie algérienne, il leur

incombe de donner l'exemple en matière de recours à la sous-traitance nationale. Autant notre compagnie nationale Sonatrach, que les compagnies étrangères opérant en Algérie doivent être responsabilisées pour créer les conditions (comme cela s'est fait en Grande Bretagne avec le développement pétrolier de la Mer du Nord) pour l'éclosion d'un génie algérien dans tous les métiers de sous-traitance et de services liés à l'activité pétrolière. Ces PME nationales pourraient faire valoir ensuite leurs compétences sur d'autres théâtres d'opération que l'Algérie.

13. Pour faire front à la concurrence internationale, la PME algérienne doit revoir ses standards de management et d'organisation. Une action systématique devra être menée dans ce sens. Il peut être imaginé des actions intégrées de mise à niveau comprenant : conseil en ingénierie du changement, formation des équipes devant mener le changement, coaching des dirigeants, accompagnement dans la mise à niveau des fonctions finance, ressources humaines, gestion de la production, logistique etc. Ces actions seront menées dans le cadre de branches d'activité et suivies par le CNC et les associations patronales ainsi que les Chambres de commerce. **Les actions doivent être menées dans des cadres pérennes qui eux-mêmes s'enrichiraient de cette démarche.** Ces cadres peuvent être définis sur une base géographique (wilaya, région) ou par filière (agro-alimentaire, électronique grand public etc.). Le CNC s'organise activement, notamment en consolidant son ancrage local pour être en mesure de contribuer à ces différents niveaux.
14. Enfin, nous pensons que le partenariat international, à condition qu'il soit bien pensé, peut réellement être un levier à la croissance des PME algériennes. Les apports attendus sont l'ouverture vers l'extérieur et l'accès aux marchés internationaux, l'apport en finance, en expertise et en technologie. Les PME algériennes pourraient ainsi se mettre à l'heure européenne et remettre sans cesse en question leurs modes de gestion et d'organisation ainsi que leurs process technologiques. Les actions de mise à niveau devraient inclure, dans ce sens, le **développement de partenariats entre des PME algériennes et des entreprises issues de la Communauté européenne**, y compris des entreprises ayant vocation à délocaliser des activités vers l'Algérie. L'Union européenne devrait être incitée à soutenir conceptuellement et pratiquement de tels partenariats.