

AHMED KOUDRI [*]

Repenser la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché

«Quand l'entreprise se réforme, la société se transforme»

Introduction

La performance (ou les performances) de l'entreprise a toujours fait l'objet de controverses et de débats qui, fussent-ils nombreux, n'ont pas pour autant permis de dégager définitivement et avec netteté, les contours d'un concept. Quel dirigeant d'entreprise, quel enseignant de management n'a-t-il jamais utilisé le concept sans s'assurer de sa portée réelle ? Certes, il n'existe pas d'étalon unique de la performance, mais l'aspect multidimensionnel du concept ne saurait constituer une raison pour rejeter son utilisation.

L'approche actuelle de la performance à la fois au niveau de la pratique des entreprises et de l'enseignement du management reste marquée par des conceptions et des perceptions qui ont prévalu dans un contexte particulier d'une économie «hors marché» appelée également économie administrée. Les entreprises algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, ont longtemps évolué dans un environnement protégé par l'Etat qui leur a fait éviter tout risque de quelque nature que ce soit (économique, commercial, financier, technologique). Cet environnement protégé a conduit les entreprises publiques et privées à vivre «une vie tranquille» selon l'expression de Hicks, loin de l'agressivité concurrentielle.

Cette protection dont ont bénéficié les entreprises algériennes tend à s'estomper depuis la mise en place du processus de libéralisation de l'économie au début de la décennie 1990.

La question des performances des entreprises algériennes sera abordée sous les hypothèses suivantes :

– On se situera à priori dans le cadre d'une économie de marché sachant la diversité des situations concurrentielles des secteurs où évolue l'entreprise. Autrement dit, la situation de transition vers l'économie de marché signifie la culture de marché et les pratiques y attenantes de la part des différents acteurs (entreprises, consommateurs) ne s'imposent pas encore de façon absolue ; des relents d'économie administrée ou hors marché existent toujours.

– On débordera du cadre de l'évaluation strictement comptable pour envisager la performance dans la dynamique stratégique de l'entreprise. Cela signifie que l'approche des performances sera menée en liaison avec les opérations susceptibles d'affecter d'une façon ou d'une autre les entreprises en question puisque aussi bien ces opérations viennent sanctionner les performances passées ou futures et s'inscrivent dans la perspective de leur maintien ou mieux de leur amélioration.

– La situation concurrentielle dans laquelle évolue l'entreprise constitue un levier puissant de pression sur les coûts et par conséquent détermine le niveau d'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources.

Cet article comprendra deux parties :

– La première s'intitulera «performances et niveau d'analyse»; l'on y tentera de synthétiser trois principaux niveaux pertinents d'approche des performances.

– Dans la seconde partie, trois points majeurs seront discutés en liaison avec les événements que vivent les entreprises algériennes.

1 – Les différents niveaux d'analyse de la performance

Dans un contexte d'économie de marché, le niveau de performances intrinsèque qu'il soit physique ou financier s'avère insuffisant pour apprécier la situation de l'entreprise ; aussi celle-ci se doit de se situer par rapport aux concurrents et surtout aux principaux d'entre eux.

1.1. L'évaluation des performances physiques et ses limites

La productivité représente une donnée physique (une quantité d'unités produites pendant une unité de temps déterminée). L'accroissement de la productivité signifie produire plus dans la même unité de temps, individuellement et/ou collectivement. La notion de productivité gagne en pertinence lorsqu'elle se situe dans un contexte dynamique plutôt que statique.

La productivité n'est pas déterminante pour le succès de l'entreprise; en effet c'est sa contrepartie monétaire, autrement dit la valeur ajoutée (la richesse créée) qui importe le plus. Or l'évolution de la valeur ajoutée ne dépend pas uniquement de celle de la productivité; elle dépend également du prix de vente des biens ou services ainsi que du coût d'achat des biens et services que l'entreprise consomme. Ainsi les deux paramètres peuvent évoluer dans le même sens; mais souvent ils divergent: la productivité peut augmenter mais la valeur ajoutée diminuer. C'est ce que G. Duval (1997) appelle le «paradoxe de la productivité», lié au fait que «au niveau de chaque entreprise, l'évolution de la valeur ajoutée par tête est un mélange intime, inextricable de l'efficacité de l'organisation, du choix approprié des moyens de production, de rapport de forces sur les marchés en amont et en aval de l'entreprise et de l'adaptation de son offre à la demande».

Longtemps privilégiées au sein des entreprises publiques agissant dans un cadre «hors marché», les performances physiques plutôt d'ordre interne, ont tendance à s'effacer au profit des indicateurs financiers.

Les indicateurs physiques demeurent néanmoins utilisés lorsqu'il s'agit de comparer les performances d'entreprises différentes agissant au sein d'une même industrie.

Le taux d'utilisation des capacités de production a souvent été mis en avant (il l'est beaucoup moins depuis quelques années) par les responsables des entreprises publiques, notamment celles qui utilisent un process continu comme par exemple les cimenteries (voir A. Koudri, 2000) pour justifier leur efficacité; son utilisation a donné lieu à toute sorte d'abus, notamment pour certaines entreprises qui affichaient allègrement un taux supérieur à 100 % ; cela résulte d'une définition très discutable de la notion de capacité de production.

En économie de marché, un taux d'utilisation de 95 % peut être considéré comme optimal, mais sans pour autant considérer qu'un taux inférieur (autrement dit une sous-utilisation des capacités) ne soit interprété comme un symptôme de dysfonctionnement; cette sous-utilisation résulterait dans ce cas d'un choix stratégique délibéré adopté par l'entreprise.

Il faut enfin noter que le concept de productivité qui représente un rapport entre la production et les facteurs de production, est très proche de celui d'efficacité qui exprime une relation entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour les atteindre alors que l'efficacité exprime plutôt une relation entre les résultats et les objectifs.

1.2. La performance au niveau du marché : la compétitivité

Dans le contexte d'une offre monopolistique, cet aspect est ignoré; mais dans un contexte concurrentiel, il s'avère déterminant. L'avantage concurrentiel cher à Porter M. s'analyse en termes de coût unitaire, lui-même étant lié à la part de marché de l'entreprise. L'entreprise leader, celle qui dispose de la part de marché la plus importante et qui a le coût unitaire le plus faible, déterminera le prix du marché sur lequel doivent s'aligner les autres entreprises (qui ont nécessairement des coûts unitaires plus élevés).

Mais d'autres variables concurrentielles que le prix peuvent être utilisées; ce sont la qualité, les services-après vente, les garanties. Ces dernières sont mises en avant par les entreprises qui ne bénéficient pas de l'effet volume, c'est-à-dire ont un coût unitaire peu voire non compétitif.

Les paramètres autres que le prix peuvent être copiés plus ou moins difficilement par les concurrents; aussi l'avantage concurrentiel que détient l'entreprise par l'un de ces moyens est plus ou moins durable.

La part de marché détenue par l'entreprise au niveau d'un marché donné (marché défini par le produit) représente un indicateur de sa position concurrentielle; généralement, l'entreprise qui détient la part de

marché la plus importante a le niveau de rentabilité le plus élevé; cependant les travaux récents montre que cette relation linéaire n'existe que dans certains secteurs d'activité caractérisés par des économies d'échelle importantes. Dans d'autres secteurs, la relation part de marché-niveau de rentabilité n'existe pas.

1.3. La performance au niveau financier : la rentabilité

La rentabilité a tendance à aller de pair avec la productivité mais cette relation n'est pas systématique.

L'entreprise peut faire des profits sans pour autant être efficiente dans l'utilisation de ses facteurs de production. Cela tiendrait à la situation particulière d'entreprises disposant d'une rente de situation sur un marché donné.

L'appartenance de l'entreprise à un secteur d'activité prédétermine un niveau de rentabilité pour une entreprise donnée selon M. Porter. La situation concurrentielle de l'entreprise au sein du secteur vient dans une seconde phase renforcer ou affaiblir ce niveau. Le secteur des hydrocarbures est un secteur à haute valeur ajoutée (valeur ajoutée/ chiffre d'affaires). Autrement dit, la consommation de biens intermédiaires pour un dinar de chiffre d'affaire est très faible

Mais la situation monopolistique de l'entreprise SONATRACH sur le marché rend la pression sur les coûts assez lâche et ainsi contribue à réduire son niveau de rentabilité comparé à celui des entreprises du même secteur qui sont confrontées à la concurrence.

Mais quels sont les facteurs qui déterminent la rentabilité de l'entreprise dans un contexte concurrentiel?

Les approches stratégiques (PORTER, BOSTON CONSULTING GROUP, PIMS) ont mis particulièrement en évidence le facteur suivant: la part de marché. Cette dernière exprime la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché, en particulier vis-à-vis de ses principaux concurrents (part de marché relative). Contrairement à ce que prétend la théorie économique, les concurrents n'ont pas le même niveau de coût; l'entreprise qui a la plus forte part de marché (donc la meilleure position concurrentielle), a le niveau de coût le plus faible, et par conséquent le meilleur niveau de rentabilité. Les résultats de l'enquête PIMS mettent nettement en évidence cette relation.

Mais d'autres paramètres influencent aussi, mais à un degré nettement moindre, le niveau de rentabilité (citons entre autres le taux d'intégration verticale, la qualité, la productivité, l'innovation...).

Notons par ailleurs la situation ambiguë des entreprises publiques; la décision récente de financer leur déficit par le budget de l'Etat et non plus par la banque parce que cette dernière ne supporte plus un tel fardeau, signifie ni plus ni moins qu'une volonté de socialisation des pertes et de privatisation des profits.

1.4. SONATRACH : Une entreprise apparemment performante mais...

Longtemps présentée comme l'exemple d'entreprise performante, l'entreprise publique d'hydrocarbures a cependant été décriée par les principaux dirigeants et en particulier par son ex-PDG, comme étant une entreprise «inefficace».

D'ailleurs, le renforcement des capacités managériales n'est-il pas présenté comme un axe stratégique important par les responsables de l'entreprise?

Le tableau ci-après reprend les données récentes relatives aux performances de l'entreprise. Comme on peut le remarquer, les résultats de l'entreprise semblent tributaires non pas des efforts de gestion d'ordre interne mais plutôt de la conjoncture plutôt favorable du marché pétrolier.

Tableau reconstitué par l'auteur :

Années	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires en milliards de dinars	902	1640	1569	1540
C.A. base 100 en 1999	100	182	174	171
Résultat net en milliards de dinars	104	204	177	175
Résultat net base 100 en 1999	100	196	170	168
Recettes d'exportation en milliards de dollars	12	21,1	18,5	18,1
Prix moyen du baril en dollars	17,9	28.5	n.d.	n.d.

Ce tableau appelle quelques remarques :

– On constate une évolution symétrique du chiffre d'affaires et du résultat net; autrement dit, la rentabilité commerciale qui s'exprime par le rapport résultat net/chiffre d'affaires reste stable autour de 11 % durant toute la période considérée.

– Cette évolution symétrique laisse supposer que l'ensemble des charges auxquelles fait face l'entreprise, serait constitué de charges variables.

– La productivité mesurée par le rapport chiffres d'affaires/ effectifs, en supposant ces derniers constants, aurait augmenté de 70 % sur la période considérée. Attribuer la responsabilité de cette augmentation aux salariés ou aux travailleurs de l'entreprise en question constituerait une grosse méprise. Si l'on ramène le chiffre d'affaires hors taxes à l'effectif de l'entreprise (32000 salariés en 2004) on trouvera le niveau de productivité du salarié Sonatrach supérieur à celui de toutes les entreprises en Algérie, voire à celui d'entreprises exerçant en Europe. Il convient d'être très prudent.

Ce tableau , même en tenant compte des particularités du secteur et de l'évolution du prix du produit nous incite à une grande prudence dans le maniement des chiffres.

2 – Quels enseignement faut-il en tirer ?

Au-delà de toutes les réflexions, trois enseignements majeurs peuvent se dégager. Les deux premiers ont trait à la performance elle-même et le troisième à la perception de l'entreprise quant à sa finalité économique.

2.1. La performance : un caractère provisoire

La situation de «hors marché» dans laquelle ont longtemps évolué les entreprises algériennes, a contribué à installer un sentiment que les performances de l'entreprise algérienne sont éternelles (toujours négatives pour l'entreprise publique, toujours positive pour l'entreprise privée). Ce sentiment s'est ancré dans l'opinion publique et même chez certains dirigeants d'entreprises publiques et privées, surpris de découvrir les différentes incertitudes liées au marché.

Le nouveau contexte a introduit de nombreux risques de différentes natures au niveau de l'environnement, et cette incertitude affecte les performances. Celles-ci ne sont jamais acquises une fois pour toutes. A tout moment, elles peuvent être remises en cause.

De nombreux exemples viennent appuyer cette thèse; l'exemple le plus probant est celui des entreprises jugées «excellentes» par Peters & Waterman et qui se révélaient en difficulté, voire en déficit une année seulement après la parution de leur ouvrage. Ce modèle d'analyse repose sur l'hypothèse que la performance ne dépend pas uniquement de la stratégie ou de la structure mais plutôt des relations entre la structure, la stratégie, les systèmes, le style, le savoir-faire, le personnel et les valeurs partagées; les sept variables interdépendantes forment le modèle des sept S.

Un retournement plausible, même s'il n'est pas souhaitable, du marché pétrolier aura des répercussions certaines et immédiates sur les performances de l'entreprise SONATRACH et ce, à l'instar de toutes les entreprises appartenant au secteur.

Cet aspect provisoire des performances nous incite à penser que le débat sur le fait que la privatisation doit d'abord concerner les entreprises rentables, puis dans un second temps les entreprises déficitaires, représente un faux débat puisque aussi bien elles ne sont pas condamnées à l'être éternellement, ni dans un sens ni dans l'autre. Aussi, sommes-nous amenés à affirmer que la mesure ultime de l'efficacité de l'entreprise dans un contexte concurrentiel, réside dans sa capacité de survie à la concurrence.

2.2. Performance économique et performance sociale ne sont pas contradictoires

Le processus entamé depuis plus d'une décennie par les entreprises publiques pour retrouver de meilleures performances économiques s'est strictement concentré sur la gestion des ressources humaines; certes, le

poids de la masse salariale (souvent supérieure à 70 % de la valeur ajoutée) contribuait à grever lourdement leur budget.

Les mesures ont consisté essentiellement en une compression d'effectifs et en une dépermanisation de la main d'œuvre. A l'intérieur de l'entreprise, celle-ci était perçue comme une charge à minimiser et non pas comme une ressource à revaloriser.

De façon générale, les entreprises disposent de technologies et de ressources très voisines. Ce n'est donc pas l'intensité d'usage de ces facteurs considérés isolément qui importe ; mais c'est surtout la qualité de la combinaison de ces facteurs de production qui constitue le facteur crucial de la performance.

Cette qualité de combinaison des facteurs repose avant tout sur la compétence des hommes et la pertinence des choix décisionnels. A leur tour, le développement des compétences, l'apprentissage, l'enrichissement des tâches supposent une coopération entre salariés; ils supposent aussi et surtout une remise en cause des relations hiérarchiques classiques fortement ancrées dans les entreprises publiques au profit de relations transversales, ainsi qu'une réduction notoire des échelons hiérarchiques.

Observe-t-on des signes qui indiqueraient que l'on s'oriente vers une telle perspective ? il ne le semble pas. L'exemple de l'entreprise COSIDER (EI-Watan du 01/03/03) ne constitue pas une exception; cette entreprise dont la Banque Extérieure d'Algérie détiendrait 55 % du capital, cumulait un endettement total de 16 milliards de dinars avec un découvert de 3,7 milliards. Sur un effectif global de 14761 salariés, 90 % seraient employés sous contrat à durée déterminée. La flexibilité recherchée au niveau de la gestion des ressources humaines n'est pas sans conséquence sur les résultats de l'entreprise.

La question de la qualité des combinaisons de facteurs de production nous renvoie à celle de la «mise à niveau des entreprises algériennes» en vue d'améliorer leurs performances. Cette opération nous semble vouée à l'échec dans la mesure où elle s'intéresse à l'entreprise isolément. Or la recherche de la performance de l'entreprise suppose une préoccupation de son environnement immédiat, une veille stratégique.

2.3. L'entreprise : plus qu'un patrimoine, une capacité à créer la richesse

La question de la performance débouche inévitablement sur celle de l'entreprise et de l'image de cette dernière au sein de l'opinion publique. Les entreprises publiques ont, de l'avis de certains, plus produit «des pannes, des défauts, des stocks, des accidents, des retards de livraison», autrement dit peu de choses utiles pour le client.

S'interroger sur les performances des entreprises revient à réfléchir sur la place de l'entreprise en tant que seule cellule de création de richesse. Par conséquent les performances ne peuvent être détachées

des objectifs assignés. Au delà des préoccupations liées au marché, les objectifs des entreprises s'inscrivent dans un projet social.

Percevoir l'entreprise à travers sa capacité à générer de la richesse (que l'on peut approcher par le concept de valeur ajoutée) signifie le rejet de l'actif de l'entreprise vu en terme de patrimoine tel que le présente le système comptable. L'évaluation par la valeur patrimoniale revient à estimer une entreprise de façon ponctuelle et statique; elle consiste à déterminer son prix en additionnant la valeur réelle de tous les biens qui la composent et en retranchant les dettes. Cette approche repose sur des facteurs qui guident l'action stratégique (qualité, délai, réactivité, capacité d'innovation) et suppose diverses formes de coopération inter-entreprises (tout le contraire de l'intégration recherchée à un moment donné). Cette création de richesse passe par le développement des ressources humaines et leur mise en évidence (compétences, apprentissage, qualification).

Dans l'optique de la privatisation des entreprises publiques, privilégier cet aspect au détriment de l'optique patrimoniale signifie adopter une attitude dynamique et entrepreneuriale. L'intérêt est à porter sur la capacité future de l'entreprise à générer des cash-flows. Par contre, épouser une approche patrimoniale signifie adopter une attitude passéiste peu porteuse.

Conclusion

Les indicateurs de performance de l'entreprise ne sont pas neutres ; ils correspondent à des choix établis par des individus ou des groupes dans un contexte particulier de rapports de forces à la fois à l'intérieur de l'entreprise et au sein de la société dans son ensemble à laquelle appartient l'entreprise. Nécessairement, ils seront plus ou moins différents d'une entreprise à une autre, d'un pays à un autre.

Le problème de la performance de l'entreprise qui est un phénomène complexe ne doit pas se réduire à sa seule évaluation, mais intégrer aussi l'ensemble des actes de gestion réalisés au sein de l'entreprise. Certes le modèle classique avait réussi à opérer une synthèse sur un objectif dominant qui est la maximisation du profit mais sans l'inscrire dans une perspective temporelle. Mais le mouvement récent de l'industrie et les approches récentes en management conduisent à une pluralité d'objectifs hiérarchisés dont la synthèse apparaît de plus en plus problématique et qui seront appelés à être revus en fonction de l'évolution de la situation interne et externe de l'entreprise.

Le caractère multidimensionnel de la performance représente une donnée irréversible et l'entreprise efficace est avant tout celle qui arrive à réaliser le compromis entre ces différents objectifs au bon moment et au bon niveau.

Il ne faut pas se leurrer; même dans les économies de marché, l'appréciation des performances peut se heurter à des accidents (voir les affaires ENRON en 2001 et AHOLD en 2003).

Enfin les comparaisons de performances entre entreprises (le benchmarking), même en s'appuyant sur une stricte approche méthodologique, s'avèrent délicates ; la raison tient au fait que, mêmes présentes sur un même marché, ces entreprises présentent inévitablement des différences en matière de structure, d'organisation et de stratégie. Comparer les performances de SONATRACH avec les entreprises étrangères appartenant au même secteur risque de se révéler délicat.

Finalement, la première et unique performance de l'entreprise ne réside-t-elle pas dans sa survie concurrentielle, expression de sa compétitivité sur le marché ?

Références bibliographiques

BALASSE A. 1990 «*Approche intégrée de l'évaluation des performances d'entreprises industrielles*» Revue d'Economie Industrielle, n° 53, 3^{ème} trimestre.

BARILLOT P. 2001 «*Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise*» Gestion 2000, n° 1, Janv.-fév.

BARRAUX J. 1997 «*Entreprise et performance globale: outils, évaluation, pilotage*» Commissariat Général du Plan, Economica, Paris.

BESCOS P.L. & MENDOZA C. 1994 «*Le management de la performance*» Ed. Malesherbes, Paris.

BOURGUIGNON A. 1995 «*PEUT-ON DÉFINIR LA PERFORMANCE*» REVUE FRANÇAISE DE LA COMPTABILITÉ, N° 269, JUILLET-AOUT.

DUVAL G. 1997 «*Le paradoxe de la productivité*» Alternatives Economiques, Octobre.

ECCLES R. G. 1999 «*Le manifeste de l'évaluation des performances*» in RODIER J. P. «les systèmes de l'évaluation des performances»

HARPER J. 1984 «*Measuring Business Performance*» Inst. of manpower studies, Grower, N. Y.

JACOT J.H. 1997 «*De la trilogie: productivité, compétitivité, rentabilité à l'évaluation sociale de la performance industrielle*» in Barraux J. «*Entreprises et performance globale*» Economica.

JACOT J. H. & MICAELLI P. J. (SOUS LA COORDINATION) 1996 «*La performance économique en entreprises*» Ed. Hermes, Paris

KOUDRI A. 2000 «*Les entreprises algériennes de ciment et les défis de la mondialisation*» Communication au Colloque CREAD «*Mondialisation et modernisation des entreprises*». Ghardaia, 25-27 Janvier 2000.

LORINO P. 1997 «*Méthodes et pratiques de la performance*» Economica, Paris.

- MATHE J. C. & CHAGUE V. 1999 «*L'intention stratégique et les divers types de performances de l'entreprise*» Revue Française de Gestion, n° 122, Janv.-Fev.,
- PETERS T. & WATERMAN R. 1982 «*Le prix de l'excellence*» Inter Editions, Paris.
- PORTER M. 1985 "*Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*" The Free Press, N. Y.
- RODIER J. P. 1999 «*Le système de mesure de la performance*» Economica, (collection H.B.R.).
- SIMON H. 1996 "*Hidden champions*" Harvard Business School Press Traduit en français sous le titre de : «*Les champions cachés de la performance*», Dunod, 1998.
- SIRE B. & FERICELLI A.M. 1996 «*Performances et ressources humaines*» Economica.

Notes

[*] Professeur (Université d'Alger) - Directeur de recherches au CREAD.