

Pour vivre heureux, vivons cachés La fin d'une stratégie pour les entreprises algériennes

Pendant longtemps, les entreprises algériennes ont vécu selon un principe simple, presque un adage : pour vivre heureux, vivons cachés. Ce n'était pas de la discrétion mal placée, mais une stratégie parfaitement rationnelle.

Par Meriem Benziane
Fondatrice de OneLineStrategy
Conseil en communication
institutionnelle et affaires
publiques

De l'indépendance jusqu'au début des années 1990, le commerce extérieur algérien restait sous monopole d'État, assoupli une première fois en 1988 par les lois sur l'autonomie des entreprises publiques et sur l'exercice du monopole (1), puis transformé par les réformes d'ouverture économique engagées à partir de 1994. Dans cette économie planifiée, les grandes entreprises étaient principalement publiques et leur financement passait largement par l'État. Hors hydrocarbures, leur activité restait tournée vers le marché national, dans une économie encore peu ouverte aux investisseurs étrangers.

Se raconter à un actionnaire, un talent, un régulateur étranger ou un partenaire international n'était donc pas une nécessité structurante : ces interlocuteurs restaient absents ou éloignés de la vie de l'entreprise.

Au tournant des années 2000, le changement devient visible. En 2001, l'ordonnance relative au développement de l'investissement fixe le régime applicable aux investissements nationaux et étrangers (2). Les investissements étrangers progressent, des secteurs s'ouvrent à la concurrence, les marques se multiplient.

Face à cette dynamique, le marketing devient, pour toute une génération, un métier d'avenir. Les formations, les agences et les réseaux publicitaires se développent, les budgets suivent. Être présent sur le marché ne suffit plus. Il faut une marque, une promesse, un consommateur à convaincre.

Ce qui a changé, et qui change encore

Aujourd'hui, le marché intérieur change de visage. Dans les rayons comme sur les chantiers, le « fabriqué en Algérie » gagne du terrain. Fin 2025, l'Agence algérienne de promotion de l'investissement avait enregistré plus de 7 600 projets de substitution aux importations, pour 27,4 milliards de dollars (3).

Tant qu'un secteur reste dominé par l'importation, exister comme producteur local constitue déjà un avantage ; à mesure que les producteurs se multiplient, cet avantage s'érode.

La concurrence se déplace du produit vers ce qui la rend crédible : la fiabilité de l'entreprise, sa gouvernance, la confiance qu'elle inspire. Dans un marché dense, la réputation devient un critère de choix à part entière.

En parallèle, les frontières du



marché s'élargissent. Les exportations hors hydrocarbures ont progressé de 16% au premier trimestre 2026 ; celles vers l'Afrique ont plus que doublé au premier semestre (4). Les entreprises algériennes cherchent des marchés, des partenaires, des financements et des compétences, dans un environnement où les exigences de transparence se renforcent partout.

Ces deux mouvements ouvrent un espace qui dépasse l'acheteur : celui des parties prenantes qui pèsent sur la trajectoire d'une entreprise. Le consommateur en devient une parmi d'autres, aux côtés du partenaire étranger, de l'investisseur, du régulateur, ou du talent installé en Algérie ou issu de la diaspora.

Un besoin, que le marketing ne couvre pas, prend alors forme : construire la confiance auprès de parties prenantes qui ne connaissent pas encore l'entreprise, mais dont la perception pèsera sur leurs décisions. La communication institutionnelle répond à cet enjeu. Sa vocation est de rendre lisible ce que l'entreprise est, la direction qu'elle prend et les raisons de lui faire confiance.

Cette discipline est déjà présente dans de nombreuses entreprises algériennes. Ce qui change avec leur changement d'échelle, c'est l'exigence : la renforcer, la professionnaliser, l'ancrer dans la stratégie.

Le silence, et ce qu'il coûte

La communication institutionnelle commence avant la prise de parole, avant le contenu, le canal, la campagne.

Elle suppose de répondre à quelques questions que peu d'entreprises se posent explicitement : Quelle ambition la communication doit-elle servir ? De quelles parties prenantes cette ambition dépend-elle ? Quel récit permet de rendre la trajectoire de l'entreprise lisible ? Ses différentes prises de parole racontent-elles

fondamentalement la même histoire ? Et, finalement, existe-t-il un écart entre ce que l'entreprise pense projeter et ce que ses interlocuteurs en retiennent ?

Ne pas se poser ces questions à un prix, et la recherche en a mesuré certains effets.

Une étude parue dans la Review of Accounting Studies (5), sur plus de vingt ans de données de grandes entreprises américaines, montre que les entreprises les mieux réputées se financent à moindre coût. Moins les investisseurs en savent, plus la réputation pèse dans leur décision. Une autre étude, menée dans quarante pays, établit que les entreprises soumises à des exigences de transparence plus fortes se financent elles aussi à meilleur compte (6). Pour une entreprise algérienne financée surtout par le crédit bancaire, ce coût se paie sur les conditions commerciales : garanties, délais de qualification fournisseur, marges concédées à l'entrée d'un marché. Il devient considérable au moment d'une levée de fonds ou d'une entrée en Bourse.

Pris séparément, chacun de ces coûts paraît minime. Accumulés, ils constituent le prix de la confiance qui n'a pas été construite en amont. Un prix qui se révèle brutalement le jour où cette confiance est éprouvée. L'entreprise qui a bâti sa réputation avant la crise dispose d'un crédit sur lequel s'appuyer ; les autres doivent convaincre au moment précis où elles sont le plus fragiles.

Cette réputation ne se construit pas par la communication seule. Elle naît d'abord de ce que l'entreprise fait : ses résultats, sa gouvernance, la qualité de ses produits, la manière dont elle traite salariés et partenaires, sa capacité à tenir ses engagements. Mais encore faut-il que ces preuves soient connues et comprises. C'est tout le travail de la communication institutionnelle : non pas fabriquer la réputation,

mais organiser ce qui permet aux autres de s'en faire une opinion juste.

Ce que cela change à l'échelle d'un pays

Une entreprise qui sait rendre lisible sa trajectoire ne raconte pas seulement quelque chose sur elle-même : elle déplace aussi le regard sur l'économie dans laquelle elle opère.

La Corée du Sud en offre une démonstration des plus nettes. Pendant des décennies, ses produits ont souffert d'une « décote Corée » : les grandes entreprises du pays gagnaient en performance et en présence internationale plus vite que la perception de leur origine ne progressait.

À partir des années 1990, Samsung engage une transformation profonde de son design et de sa technologie, et d'autres suivent. En 2009, le gouvernement crée le Conseil présidentiel pour la marque nationale, pour transformer la « décote Corée » en « prime Corée ». Les deux dynamiques se rejoignent. En 2012, Samsung atteint la neuvième place mondiale du classement Interbrand (7), un classement qui juge, entre autres, la clarté d'une marque, sa cohérence et la compréhension qu'elle suscite, des critères qui relèvent directement de la communication institutionnelle. L'année suivante, Samsung, Hyundai et Kia occupent les trois premières places du premier classement coréen établi par Interbrand (8). La performance avait construit les preuves, les entreprises leur réputation, le pays sa perception.

La Chine a engagé un travail comparable. En 2017, le Conseil d'État y instaure une « Journée de la marque chinoise » : faire évoluer la production chinoise de la fabrication vers la création, et vers des entreprises capables de construire leur propre réputation. Ces deux trajectoires disent la même chose. La réputation économique d'un pays ne tient ja-

mais à ses seules statistiques, elle se construit entreprise par entreprise, jusqu'à former la perception d'ensemble d'une économie.

Un récit qui reste à construire

Une génération d'entreprises algériennes aborde aujourd'hui deux fronts, s'imposer chez elles face à des marques concurrentes, et conquérir des marchés internationaux où leur nom reste à établir. Une économie qui produit des preuves sans produire leur lecture finance deux fois sa croissance. Une première fois par l'effort, une seconde par la décote.

Pour vivre heureux, vivons cachés. Cet adage s'use un peu plus chaque jour. La Corée et la Chine l'ont compris à l'échelle d'un pays, les entreprises construisent leur réputation, l'État nomme l'enjeu, mais personne d'autre ne peut dire à leur place ce qu'elles valent. C'est une forme de souveraineté narrative.

Des investisseurs, des partenaires, des talents et des régulateurs se font une idée d'entreprises algériennes, avec leur participation ou sans elle. Le silence ne laisse jamais un blanc. D'autres le remplissent.

M. B.

Notes :

- (1) - Lois n° 88-01 du 12 janvier 1988 (orientation sur les entreprises publiques économiques) et n° 88-29 de juillet 1988 (exercice du monopole de l'État sur le commerce extérieur).
- (2) - Ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.
- (3) - Agence algérienne de promotion de l'investissement (AAPI), bilan de fin 2025 : 7 656 projets de substitution aux importations sur 19 054 projets enregistrés, pour 27,4 milliards de dollars d'investissements.
- (4) - Ministère du Commerce extérieur et de la Promotion des exportations : +16% au premier trimestre 2026 par rapport au premier trimestre 2025. Exportations vers l'Afrique : Association nationale des exportateurs algériens (ANEXAL), de 1,38 milliard d'euros au premier semestre 2025 à 2,77 milliards au premier semestre 2026.
- (5) - Cao, Y., Myers, J. N., Myers, L. A. et Omer, T. C. (2015), « Company reputation and the cost of equity capital », "Review of Accounting Studies", 20(1), 42-81.
- (6) - Hail, L. et Leuz, C. (2006), « International differences in the cost of equity capital : Do legal institutions and securities regulation matter ? », "Journal of Accounting Research", 44(3), 485-531.
- (7) - Interbrand, Best Global Brands 2012 : Samsung classé 9e, devant Toyota (10e), avec une valeur de marque de 32,9 milliards de dollars.
- (8) - Interbrand, Best Korea Brands 2013 : Samsung Electronics, Hyundai Motor et Kia Motors classés 1er, 2e et 3e.