
Survie financière et compétitivité des entreprises publiques algériennes du textile dans le contexte des chaînes de valeurs mondiales

Financial survival and competitiveness of Algerian public textile companies in the context of global value chains

Rezika AMARI Ep SOUKI*

Pr Billal CHIKHI

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou - Algérie

Laboratoire Performance des Entreprises Economiques
Algériennes (ALPEC) Université M'Hamed BOUGARA. -Algérie

rezika.amari@ummo.dz

chikhibillal@univ-boumerdes.dz

Date de soumission: 15/02/2026

Date d'acceptation: 31/03/2026

Date de publication: 05/31/2026

Résumé

Depuis l'indépendance, les entreprises publiques algériennes du textile (EPAT) demeurent fortement dépendantes du financement étatique, ce qui fragilise leur survie financière et limite leur compétitivité face à une concurrence internationale accrue. Les chocs économiques successifs ont freiné leur insertion dans les chaînes de valeur mondiales (CVM) et affaibli leur performance. L'article met en évidence que l'amélioration de la gouvernance, le développement du capital humain, la modernisation technologique et la diversification des financements constituent des leviers essentiels de création de valeur et de repositionnement durable, permettant de transformer ces fragilités structurelles en atouts stratégiques, la réduction progressive de la dépendance à l'État apparaissant comme une condition clé de compétitivité

Mots clés : Survie financière, compétitivité, entreprises publiques algériennes, textile, chaînes de valeurs mondiales.

Codes de classification Jel : L32, L67, F23.

Abstract

Since independence, Algeria's public textile enterprises (EPAT) have remained highly dependent on state financing, which has undermined their financial viability and limited their competitiveness in the face of intensified international competition. Successive economic shocks have hindered their integration into global value chains and weakened their overall performance. The article highlights that improvements in governance, the development of human capital, technological modernization, and the diversification of funding sources constitute key levers for value creation and sustainable repositioning, enabling these structural weaknesses to be transformed into strategic assets, with the gradual reduction of dependence on the State emerging as a crucial condition for competitiveness.

Keywords : Financial Survival, competitiveness, Algerian public enterprises, textiles, global value chains.

Classification JEL : L32, L67, F23.

*Corresponding author

1. Introduction

Après l'indépendance en **1962**, l'État algérien s'est engagé dans la reconstruction d'une économie profondément fragilisée par la guerre de libération. Pour relever ce défi, celui-ci a mis en place un vaste secteur public (SP) intégré à la stratégie des industries industrialisantes, visant à poser les bases d'une industrialisation autonome et durable (**Addi, 1999**). Dans ce cadre, le secteur textile (ST) est devenu un pilier central, structurant l'espace économique national en donnant naissance à de grands pôles industriels financés par les revenus pétroliers, principale source de financement de l'investissement industriel.

Le financement des entreprises publiques économiques (EPE) s'inscrit donc dans l'analyse de **Bouyacoub**, qui le caractérise davantage par une gestion administrative des ressources que par une mobilisation stratégique orientée vers la création de valeur (**Bouyacoub, 1988**).

Dans le prolongement de ce mode de financement essentiellement administratif et peu orienté vers la performance, une logique de survie financière s'est progressivement imposée, reposant largement sur les subventions et les commandes publiques. Cette fragilité structurelle s'est accentuée avec le contre-choc pétrolier de 1986, qui a réduit l'accès aux intrants importés et accéléré l'obsolescence des équipements des entreprises textiles. L'ouverture économique des années 1990 les a ensuite confrontées à une concurrence internationale intense. Marginalisées, ces entreprises ne couvrent aujourd'hui que **4 à 6 %** de la demande intérieure et peinent à s'intégrer aux CVM, limitant ainsi leur capacité à moderniser leurs activités. Cette situation soulève la problématique centrale : ***comment ces entreprises, historiquement conçues pour des objectifs sociaux et territoriaux, peuvent-elles dépasser une logique de survie financière et se repositionner durablement dans un marché compétitif et intégré aux CVM ?***

L'hypothèse défendue dans cette étude postule que l'amélioration de la gouvernance, le renforcement du capital humain, la modernisation technologique et la diversification des financements sont des leviers majeurs permettant aux EPAT de créer de la valeur et réduire leur dépendance à l'État.

Afin de répondre à cette problématique et de valider l'hypothèse retenue, l'article s'articule autour de plusieurs axes complémentaires. Il retrace d'abord l'évolution historique et structurelle des EPAT ainsi que leur dépendance au financement étatique, puis analyse les leviers de structuration et de rationalisation mis en œuvre par l'État pour renforcer leur compétitivité. À partir de ce diagnostic, l'étude met ensuite en lumière les principaux leviers susceptibles de transformer ces contraintes structurelles en atouts stratégiques durables, en proposant des stratégies concrètes de modernisation à même de repositionner durablement les EPAT au sein des CVM.

Cet article repose également sur une méthodologie de type macroéconomique, combinant l'analyse de l'évolution et la compétitivité des EPAT à travers la lecture critique d'ouvrages, d'articles scientifiques et l'exploitation de données tirées de rapports officiels. Il se conclut enfin par deux pistes de recherche visant à approfondir cette réflexion.

2. Genèse, évolution et financement des EPAT

L'étude des EPAT nécessite de comprendre à la fois leur genèse historique, les transformations qu'elles ont traversées et les mécanismes de financement qui ont structuré leur fonctionnement. Cet éclairage est indispensable pour identifier les contraintes structurelles qui limitent aujourd'hui leur compétitivité et leur intégration dans les CVM, et pour orienter des stratégies de relance durable.

2.1. Création des EPAT à l'ère de la planification centralisée (1962 – 1988)

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a placé l'industrialisation au centre de sa stratégie nationale, considérant les entreprises publiques (EP) comme les piliers d'une économie autonome et fortement créatrice d'emplois (**Bouyacoub, 1988**). Dans ce cadre, le secteur textile (ST) a été identifié comme stratégique pour structurer l'industrie nationale et répondre aux besoins croissants du pays en produits manufacturés.

La **planification centralisée** a permis la création des premières entreprises textiles à l'échelle nationale, intégrant l'ensemble de la chaîne de production (**filature, tissage, ennoblissement, confection**) et réparties dans des pôles industriels stratégiques, tels que **Relizane, Tlemcen, Sétif, Constantine et Alger**. Cette organisation visait à conjuguer développement industriel et aménagement territorial, tout en formant une main-d'œuvre qualifiée et adaptée aux exigences de production nationale.

Durant cette période, les EPAT fonctionnaient sans aucun **problème de financement**. L'État les soutenait exclusivement grâce à l'abondance de la manne pétrolière, et les entreprises n'étaient pas contraintes de se préoccuper de rentabilité, de performance ou de compétitivité. Elles étaient essentiellement dédiées à la **création massive d'emplois** et à la **satisfaction des besoins nationaux**, évoluant dans un cadre sécurisé et tranquille, loin des pressions du marché.

Cette approche a permis donc la mise en place de centaines d'unités textiles et l'emploi de dizaines de milliers de salariés, affirmant le textile comme un secteur stratégique à forte intensité de main-d'œuvre avec un rôle social majeur. Cependant, cette priorité donnée à la stabilité sociale, au détriment de l'innovation et de l'intégration aux marchés internationaux, a progressivement montré ses limites.

À partir du milieu des années 1980, l'ouverture économique et les exigences de compétitivité ont révélé que les EPAT, jusque-là à l'abri, n'étaient pas préparées à affronter les marchés mondiaux, posant les premières bases des fragilités financières et structurelles qui se manifesteront plus tard.

2.2. Fragilisation industrielle et financière des EPAT et redéfinition du rôle de l'État

À la fin des années 1980, l'économie algérienne, fortement dépendante des recettes pétrolières, est profondément ébranlée par le **contre-choc pétrolier de 1986**. La chute brutale des prix du pétrole à l'échelle internationale a entraîné une forte baisse des revenus d'exportation, qui passent d'environ **12,7 milliards de dollars en 1985** à une moyenne de **7,7 milliards** sur la période 1986-1988 (**World Bank, 1994**). Cette contraction a révélé non seulement les limites du modèle économique centré sur **l'État-Producteur**, mais aussi la vulnérabilité structurelle des EP, qui dépendaient largement de ces recettes pour financer leurs investissements et assurer leur fonctionnement.

Face à cette crise, l'Algérie a mis en œuvre, sous l'impulsion du **Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque mondiale (BM)**, un ambitieux programme de réformes visant à redéfinir le rôle économique de l'État. De ce fait, l'ouverture progressive de l'économie, la restructuration des EP et les premières mesures de privatisation illustrent une inflexion significative du cadre macroéconomique et juridique. Toutefois, le retrait de l'État de la production, sans qu'une stratégie industrielle cohérente soutienne les EPAT, les rend vulnérables à la détérioration de leurs performances et aux nouvelles pressions concurrentielles.

2.3. Cadre juridique, enjeux de compétitivité et de pérennité financière des EPAT

Dans ce contexte de fragilité économique, les mesures législatives introduites vers la fin des années 1980 visaient à stabiliser les EP, mais leur impact concret sur les EPAT est resté limité. Parmi ces mesures, la **loi n°88-01** a introduit la notion d'**entreprises publiques économiques (EPE)**, leur conférant autonomie de gestion et responsabilité accrue (**Loi n°88-01, 1988**). Cependant, pour le ST, cette autonomie demeure surtout formelle, car les contraintes financières, l'encadrement réglementaire strict et un environnement industriel dégradé continuent de freiner toute modernisation et de limiter la compétitivité de ce dernier.

Pour renforcer cette approche, la **loi n°90-10** impose des critères stricts de rentabilité bancaire, révélant la fragilité financière de la majorité des EPAT, dont plus de la moitié étaient déficitaires au milieu des années 1990 (**Loi n° 90-10, 1990**). Dans ce contexte, les banques adoptent une posture prudente face à l'octroi de crédits systématiques, et restent particulièrement réticentes à financer des entreprises structurellement déficitaires, dont les perspectives de redressement apparaissent limitées.

Dans le même temps, la création des holdings publics sectoriels et les opérations de privatisation partielle visaient à améliorer la gouvernance et à mutualiser les ressources des EP (**Ordonnance n°95-22, 1995**). Néanmoins, malgré ce cadre juridique censé renforcer l'autonomie et la stabilité financière des EPE, l'absence d'accompagnement stratégique, d'investissements ciblés et de dispositifs de gouvernance adaptés a accentué leur vulnérabilité, en particulier celle des EPAT. Seules quelques unités, regroupées au sein de **MADAR Holding** ou du **Groupe industriel Textiles & Cuirs (GETEX)**, ont bénéficié d'un soutien relatif, tandis que la majorité d'entre elles demeure fragile, peu compétitive et insuffisamment modernisée. Par conséquent, ces entreprises restent exposées à la concurrence et à la dégradation structurelle, confirmant la persistance de fragilités profondes dans le secteur textile public (STP).

2.4. Le déclin du secteur textile et l'érosion du capital humain (1988-1999)

Les effets conjugués du choc pétrolier, du retrait partiel de l'État, d'un cadre juridique insuffisant et de la faiblesse des investissements ciblés crée un cercle vicieux : les EPAT perdent en compétitivité, leur performance industrielle s'érode, et leur survie financière demeure constamment menacée. Le STP se retrouve par conséquent dans une **situation de fragilité structurelle durable**, difficile à surmonter sans mesures stratégiques efficaces.

Ainsi, entre la fin des années 1980 et la fin des années 1990, celui-ci a perdu environ **80 000 emplois**, conséquence directe de la concurrence étrangère, de la libéralisation économique et du manque de modernisation des unités de production (**World Bank, 1994**). Cette érosion de l'emploi s'est traduite par une contraction significative de la contribution du textile à la production industrielle nationale. Selon les statistiques de la **Confédération Générale des Opérateurs Économiques Algériens (CGOEA)**, la part du textile dans la production industrielle totale est passée de **8,7 % en 1990** à seulement **4,8 % en 2001**, illustrant la perte de poids du secteur au sein de l'appareil productif national.

Cette régression structurelle s'accompagne de fermetures d'usines, de la disparition de filatures et d'un déficit chronique d'investissements durables, renforçant la dépendance aux importations et aggravant la vulnérabilité sociale liée à la destruction massive d'emplois.

Parallèlement, la réduction des opportunités professionnelles et l'effritement des structures productives entraînent une érosion progressive du capital humain, aggravée par l'absence de dispositifs de formation spécialisée et de systèmes d'apprentissage professionnalisant. Ces carences limitent la capacité de transformation des savoir-faire locaux en ressources dynamiques pour l'innovation. Comme le souligne **Bouyacoub**, ces crises économiques impactent directement les compétences techniques et managériales des EPAT, accentuant ainsi leur fragilité face aux évolutions du marché et réduisant leur capacité à rebondir dans un environnement concurrentiel (**Bouyacoub A, 1988**).

2.5. Depuis 1999 : les EPAT entre survie financière et compétitivité

Depuis la fin des années 1990, les EPAT évoluent dans un contexte marqué par une **fragilité structurelle persistante**, où la survie financière demeure le défi central. L'État, conscient de la vulnérabilité du secteur, a multiplié les interventions pour stabiliser les unités industrielles, soutenir la trésorerie des entreprises et limiter les risques d'effondrement, notamment dans les régions fortement dépendantes du textile. Ainsi, ces mesures ont permis de préserver partiellement l'activité, mais n'ont pas suffi à résoudre les contraintes fondamentales qui freinent l'essor durable des EPAT.

Parallèlement, les exigences des **CVM** ont progressivement mis en lumière les limites des structures héritées de la planification centralisée. Pour s'insérer dans ces circuits, les EPAT doivent désormais répondre à des critères exigeants de **qualité, de délais, de flexibilité et de conformité aux normes internationales**, tout en restant compétitives sur les **coûts et hors coût**. Cette adaptation est difficile, car le ST souffre encore d'une faible intégration verticale, d'une dépendance élevée aux intrants importés et d'une organisation interne peu optimisée pour le commerce international.

Les programmes de soutien étatique, bien qu'ayant contribué à préserver la filière, n'ont pas généré de gains significatifs en termes de compétitivité. Les EPAT continuent de produire majoritairement pour le marché national, avec une grande partie de leur production destinée aux **commandes publiques de l'État**, telles que l'armée, la police, les institutions publiques ou encore les uniformes scolaires. Cette orientation limite leur capacité à développer une véritable stratégie d'exportation, tout en les rendant fortement **dépendantes des budgets et des commandes publiques**. Cette situation illustre le double défi auquel elles sont confrontées : assurer leur pérennité financière tout en améliorant leur positionnement sur des marchés mondiaux de plus en plus sélectifs et concurrentiels.

Dans ce cadre, la survie financière et l'intégration aux CVM deviennent des enjeux étroitement liés. Les entreprises doivent transformer les contraintes externes : dépendance aux importations, concurrence mondiale, exigences normatives en leviers stratégiques, capables de renforcer leur résilience et leur attractivité sur les marchés internationaux. De ce fait, la **réduction de la vulnérabilité financière, la rationalisation des coûts et la structuration efficace des filières** constituent ainsi des conditions indispensables pour permettre aux EPAT de transformer leur rôle, d'un objectif social et national, en une logique de compétitivité pérenne.

3. Les groupes industriels et la résilience des EPAT

Face à une filière textile publique historiquement fragmentée, l'État algérien a lancé, depuis la fin des années 1990, une stratégie de regroupement des EPAT. L'objectif était de consolider les unités industrielles pour stabiliser leur activité, assurer leur survie financière et renforcer leur compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux. Ces regroupements visaient également à mieux intégrer le secteur dans les chaînes de valeur mondiales, en créant des structures capables de mutualiser ressources, financements et logistique.

3.1. Les premiers regroupements publics : rationaliser pour survivre

La première phase de regroupement public a donné naissance, en 1999, au **Groupe Industriel du Textile Algérien (TEXMACO)**, réunissant 24 unités auparavant isolées sous une gouvernance unique. Cette centralisation visait à rationaliser les coûts, réduire les inefficacités et sécuriser l'accès aux financements publics, essentiels pour la continuité de l'activité dans un contexte économique contraint.

La création de **TEXMACO** ne visait pas uniquement à fusionner des unités pour des raisons administratives. Elle ambitionnait en parallèle de constituer un ensemble cohérent, capable de résister aux aléas financiers et de maintenir l'activité des EPAT, tout en préparant une intégration plus structurée du ST. La centralisation des fonctions clés : planification de la production, achats de matières premières et suivi financier a permis par conséquent d'améliorer la régularité des livraisons et la qualité des produits, constituant un premier pas vers une compétitivité minimale nécessaire pour accéder aux CVM.

Malgré ces avancées, certaines fragilités subsistaient : la dépendance quasi totale aux financements publics et le déséquilibre entre unités centralisées bénéficiant de ressources substantielles et unités régionales marginalisées limitaient la capacité du secteur à se stabiliser de manière autonome.

3.2. TEXALG et TAYAL SPA : vers une insertion plus affirmée dans les CVM

Pour renforcer la consolidation du secteur, l'État a lancé, en 2011, la création de **l'Algérienne des Textiles (TEXALG)**, regroupant 17 unités de production. Cette initiative visait à mutualiser les ressources, harmoniser les processus et réduire les inefficacités historiques, tout en renforçant la cohérence stratégique de la filière.

Dans la continuité de cette démarche, **l'Algérienne des Industries Textiles, une société par actions (TAYAL SPA)** a été créée en 2013 comme une **joint-venture algéro-turque**, réunissant **C&H Group, TEXALG et MADAR Holding** avec le groupe **turc INTERTAY**. Basée à Relizane, cette unité se distingue par son ambition d'intégrer l'ensemble de la chaîne textile, de la filature au prêt-à-porter, afin d'améliorer la performance industrielle, d'accroître la compétitivité internationale et de positionner la production comme **un hub régional**.

Cette stratégie a fourni à la filière publique un exemple concret de réussite. Aujourd'hui, **TAYAL** emploie plus de **3000 salariés** et consacre près de **70 % de sa production** à l'exportation, notamment vers le Maghreb, le Moyen-Orient, l'Afrique et certains marchés européens comme la France. En 2023, son chiffre d'affaires est estimé à **65 millions d'euros**, dont 10 millions provenant des exportations européennes, illustrant sa capacité à s'insérer dans des chaînes de valeur mondiales exigeantes et à générer des revenus stables pour soutenir sa pérennité financière (**TAYAL, 2023**).

Malgré ces progrès, le ST reste fortement dépendant de l'État pour son financement et demeure vulnérable face aux fluctuations du marché international, aux exigences croissantes de qualité et de délais dans les CVM, ainsi qu'aux difficultés d'accès aux matières premières souvent importées. Ces facteurs structurent toujours la dynamique de ce secteur et mettent en évidence que, pour pérenniser les EPAT, améliorer leur organisation et poser les bases d'une compétitivité minimale, il est nécessaire de consolider les activités autour d'une logique financière solide et de poursuivre l'intégration progressive aux CVM.

4. Financement restreint et gouvernance déficiente des EPAT

Bien que les EPAT bénéficient de subventions et de transferts étatiques, ces appuis restent insuffisants pour couvrir leurs besoins réels en matière de modernisation et de compétitivité. Par ailleurs, les lacunes en matière de gouvernance limitent l'efficacité de l'allocation des financements et entravent le développement de l'innovation.

4.1 Financement et survie financière des EPAT

Les EPAT restent profondément dépendantes des **subventions et transferts étatiques**, ce qui fait de leur survie financière un jeu d'équilibre fragile. Sans autofinancement et avec une capacité limitée à générer des marges suffisantes, elles ne peuvent ni investir pour moderniser leurs infrastructures ni adopter des stratégies visant à améliorer leur compétitivité sur les marchés internationaux. En réalité, leur maintien en activité repose largement sur un soutien public continu, qui agit plus comme un **coussin de sécurité** que comme un moteur de croissance.

Cette dépendance financière crée un **dilemme structurel** au niveau du ST. Si les grandes unités centralisées bénéficient d'un accès prioritaire aux financements et aux crédits publics, de nombreuses unités régionales et moyennes restent sous-financées, souvent incapables d'assurer leur fonctionnement normal. Cette disparité empêche la constitution d'une filière textile publique solide, capable de **réagir aux chocs économiques**, de soutenir l'emploi et de se positionner dans des CVM de plus en plus exigeantes.

L'exemple de l'**unité Fital à Tizi-Ouzou** illustre parfaitement ce problème. Malgré un savoir-faire historique, cette entreprise est en **chômage technique** depuis plus d'un an, paralysée par un manque de financement et par la détérioration de ses équipements. Le besoin de plus de 2 milliards de dinars pour réhabiliter son parc industriel montre que, sans ressources stratégiquement allouées, même des entreprises établies et compétentes sont incapables de rester opérationnelles ou de saisir des opportunités sur les marchés nationaux et internationaux.

La situation de cette entreprise, ainsi que de celles confrontées à des difficultés similaires, affecte directement la compétitivité de la filière textile algérienne et sa capacité à s'insérer dans les CVM. La majorité des EPAT manquent des ressources nécessaires pour stabiliser leur production, garantir des livraisons régulières, satisfaire aux normes de qualité et de traçabilité, ou encore aligner leur offre sur les tendances internationales du textile. Par conséquent, leur contribution à l'exportation demeure limitée et leur position sur les marchés internationaux reste précaire.

Par ailleurs, la distribution inégale des financements introduit un biais marqué en faveur des grandes unités au détriment des plus petites, renforçant ainsi l'écart entre les entreprises performantes et les unités marginales. Ce déséquilibre limite la diversification industrielle et affaiblit la capacité globale du secteur à s'adapter aux évolutions de la demande mondiale. Même lorsque l'État assure artificiellement la survie de certaines entreprises, cette stratégie ne garantit ni leur compétitivité structurelle ni leur pérennité à long terme.

La survie financière des EPAT, leur compétitivité et leur insertion dans les CVM dépendent donc étroitement de **l'efficacité et de la stratégie du financement public**. Tant que les ressources disponibles ne seront pas orientées vers **la consolidation, la rationalisation et la montée en gamme du secteur**, le textile public restera vulnérable, fragmenté et insuffisamment préparé pour répondre aux exigences du commerce mondial.

4.2. Le déficit de gouvernance des EPAT

Au-delà de la question du volume des financements, le véritable défi des EPA, et plus particulièrement celles du textile, réside dans leur déficit de gouvernance. Celui-ci se manifeste par la concentration des décisions, la faiblesse des mécanismes de responsabilisation et l'absence de cadres d'incitation clairs, qui limitent l'efficacité de l'allocation des ressources et entravent leur contribution durable à la compétitivité économique (OCDE, 2025).

La gestion des EPAT reste largement centralisée, hiérarchique et bureaucratique, ce qui réduit l'autonomie des managers, dilue les responsabilités et freine l'efficacité au quotidien. **Boudjenah** souligne que ce type d'organisation rigide empêche les cadres de prendre des initiatives et d'adapter les processus aux besoins opérationnels, créant ainsi des blocages dans la prise de décision (Boudjenah, 2002). À cela s'ajoute la culture d'entreprise en Algérie, marquée par une hiérarchie descendante et une faible responsabilisation, qui, selon **Cherai**, limite fortement la mise en œuvre concrète des stratégies de modernisation (Cherai, 2012).

En l'absence de mécanismes clairs d'incitation et de responsabilisation, les ressources dont disposent les EPAT ne se traduisent pas en gains durables de productivité et d'innovation. Cette combinaison de bureaucratie et de culture conservatrice freine l'adoption de pratiques managériales flexibles et innovantes, et rend plus difficile l'adaptation aux exigences des marchés et le développement d'une performance soutenue.

4.3. Résilience financière et défis de compétitivité des EPAT face aux chocs externes

Depuis 2020, les EPAT se trouvent dans une phase où **la survie financière prime sur la croissance ou l'expansion**. Les chocs exogènes successifs : crises sanitaires du **Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)**, perturbations logistiques et fluctuations économiques mondiales ont révélé la fragilité structurelle du secteur : forte dépendance aux subventions étatiques, faibles marges d'autofinancement, fragmentation de la production et insertion limitée dans les CVM. Dans ce contexte, **la résilience financière devient un enjeu stratégique majeur**, conditionnant la capacité des EPAT à maintenir l'emploi, préserver leurs infrastructures et sécuriser leur présence sur le marché national et international.

4.3.1. La pandémie de COVID-19 : un révélateur des fragilités financières et structurelles des EPAT

La pandémie du **COVID-19** a entraîné un choc brutal pour le ST mondial, perturbant les chaînes d'approvisionnement et ralentissant la production dans de nombreux pays. Selon l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les échanges internationaux de vêtements ont diminué d'environ **9 % en 2020**, reflet de la chute de la consommation mondiale et de la fermeture temporaire des points de vente (**OMC, 2021**). En parallèle, la demande pour les textiles techniques, utilisés notamment dans les équipements de protection et certains secteurs industriels, a connu une légère progression, illustrant une adaptation partielle du marché face aux nouvelles priorités sanitaires et industrielles. Cette évolution met en lumière la nécessité pour les entreprises textiles de diversifier leur production et d'intégrer des segments à plus forte VA afin de mieux résister aux crises globales.

Pour les EPAT, la crise sanitaire a révélé plusieurs vulnérabilités structurelles. Leur trésorerie a été fortement mise sous pression en raison des arrêts temporaires de production et des difficultés d'approvisionnement en matières premières importées. Cette situation a rendu nécessaire le recours au chômage technique et à une réorganisation du travail pour limiter les pertes, tout en soulignant la dépendance totale des entreprises aux soutiens de l'État. Entre **2020 et 2023**, ce dernier a mobilisé d'importantes enveloppes budgétaires pour soutenir les EP, avec une attention particulière au ST, à travers des **subventions, des reports fiscaux et des transferts budgétaires**.

Toutefois, il est difficile de quantifier précisément l'impact de ces aides sur chaque unité, car les lois de finances détaillent principalement les transferts sociaux, les subventions et les dépenses budgétaires globales, sans ventiler de manière spécifique les soutiens par EP ou par secteur industriel public dans les données accessibles en ligne. Cette absence d'information limite par conséquent l'évaluation de l'efficacité réelle des aides et empêche de distinguer quelles unités ont réellement bénéficié d'un soutien significatif ou stratégique.

Même si ces interventions ont permis de maintenir un niveau minimal de production et de préserver l'emploi, elles n'ont pas permis en conséquence de résoudre les problèmes structurels persistants, en terme de fragmentation des unités, inefficacité productive et faible intégration dans les CVM.

Sans réformes internes et mécanismes efficaces de responsabilisation, les EPAT restent exposées aux mêmes limites organisationnelles et culturelles qui freinent leur modernisation et leur performance durable.

4.3.2. La pression concurrentielle sur le ST

Le ST en Algérie continue de faire face à une concurrence particulièrement intense, qui fragilise sa position tant sur le marché national qu'international. Cette pression est alimentée par plusieurs facteurs : d'une part, l'importance massive des importations, qui couvrent environ **94 % du marché national en intrants étrangers**, dont **505,54 M \$ en provenance de Chine** et **209,27 M \$ de Turquie** en 2024 (ONS, 2025). D'autre part, l'ampleur du marché parallèle et informel, estimé à environ **30 % de l'activité économique entre 2010 et 2018 (BM, 2021)**, constitue un frein majeur à la compétitivité du textile public, en réduisant les marges des acteurs formels et en limitant leur capacité d'investissement.

Pour les EPAT, cette situation a des conséquences directes : les coûts de production restent élevés, l'optimisation des processus est insuffisante et les standards de qualité et de traçabilité sont souvent en retard par rapport aux exigences des CVM. Cet état de fait, résulte un accès très limité à marchés internationaux, et des exportations encore marginales.

En ce qui concerne les exportations, elles demeurent insignifiantes. La valeur des exportations algériennes dans le secteur du textile, du cuir et de la chaussure s'élevait à **31,86 M \$ en 2022**, et reste concentrée principalement vers des pays proches ou des partenaires régionaux, sans véritable ouverture vers des débouchés plus vastes et stratégiques (**Ministère du Commerce et de la Promotion des Expor, 2022**).

4.3.3. Les enjeux financiers et stratégiques de la réindustrialisation et de la substitution aux importations

Pour que la filière textile passe d'une **position défensive**, consistant à produire simplement pour survivre, à une dynamique plus **offensive**, visant à se différencier et à s'insérer durablement dans les CVM, il ne suffit plus de réagir ponctuellement aux crises ou de gérer les situations urgentes. Une **transformation en profondeur** s'impose, reposant sur des mesures structurelles et stratégiques plutôt que sur des ajustements temporaires.

Conscient de cette nécessité et confronté à une **dépendance persistante aux intrants importés**, l'État a ainsi lancé plusieurs **programmes de réindustrialisation et de substitution aux importations**, visant à consolider les bases du secteur textile. L'ambition est multiple : réduire la vulnérabilité face aux marchés extérieurs, stabiliser la situation financière des EPAT, encourager une intégration productive plus cohérente et préserver l'emploi, en particulier dans des régions où le textile représente un pilier économique et social.

Sur le plan financier, la substitution aux importations cherche avant tout à limiter la sortie de devises et à atténuer la pression exercée sur les équilibres budgétaires par la facture extérieure. Mais cette orientation ne peut produire d'effets durables sans des investissements significatifs dans la modernisation des équipements, la digitalisation des procédés, gains de productivité et renforcement des compétences. Sinon, la relance reste fragile et fortement dépendante de l'aide publique.

Sur le plan stratégique, l'enjeu consiste à repositionner la filière sur des segments plus compétitifs, capables de satisfaire les exigences internationales en matière de qualité, de traçabilité et de durabilité. Il s'agit moins d'augmenter les volumes que d'améliorer la VA et l'image de marque industrielle du pays.

Malgré les efforts engagés de la part de l'Etat algérien, les résultats restent mitigés. Selon le **Centre of Arab Women for Training and Research (CAWTAR)**, la production locale ne couvre qu'environ **6 % des besoins nationaux**, la grande majorité étant assurée par les importations (**CAWTAR, 2025**). Les financements publics sont souvent mobilisés pour compenser des déséquilibres immédiats plutôt que pour initier une restructuration profonde du secteur, ce qui limite l'intégration effective des EPAT dans les CVM.

5. Enseignements internationaux et stratégies adaptatives des EPAT dans les CVM

Les contraintes auxquelles font face les EPAT peuvent être progressivement transformées en leviers d'amélioration de la performance, à condition de mettre en œuvre des stratégies concrètes et opérationnelles, capables d'accroître l'efficacité des entreprises et de renforcer, de manière progressive, leur intégration aux dynamiques productives nationales et aux marchés internationaux.

Les expériences internationales réussies offrent, à cet égard, des enseignements précieux en matière de résilience financière et d'insertion dans les CVM. Elles montrent que la compétitivité durable ne repose pas uniquement sur les volumes produits, mais sur la **capacité à innover, à structurer la production et à sécuriser les approvisionnements**. Le **Vietnam**, par exemple, a fait le choix stratégique de la montée en gamme en développant un **textile durable** et intelligent, avec pour ambition d'atteindre **64,5 milliards de dollars d'exportations à l'horizon 2030 (VietnamPlus, 2025)**. Cette trajectoire démontre que la spécialisation et l'innovation peuvent transformer des contraintes structurelles en véritables opportunités compétitives.

En parallèle, la **Chine** illustre l'efficacité d'une réorientation vers **les textiles techniques, combinée à une intégration verticale poussée, à l'automatisation et à la standardisation des processus**. Cette stratégie a permis de rationaliser les coûts, de sécuriser les intrants et de consolider l'accès aux CVM. Ces exemples confirment que la résilience financière des entreprises est indissociable de leur capacité à **optimiser la production, à maîtriser leur chaîne d'approvisionnement et à adopter une vision stratégique cohérente face à la concurrence mondiale**.

Ces enseignements internationaux mettent en lumière également l'importance de concevoir un ensemble de leviers structurés comme **stratégies adaptatives pour les EPAT dans les CVM**, stratégies qui sont développées et détaillées dans les points suivants, afin de transformer les contraintes structurelles locales en véritables moteurs de compétitivité et de croissance durable.

5.1. Renforcement de la gouvernance financière

La gouvernance est bien plus qu'une simple formalité administrative pour les EPAT. Elle peut transformer des ressources limitées en véritables leviers de survie et de compétitivité, que ce soit sur le marché national ou international. Au cœur de cette gouvernance, la transparence des décisions, la responsabilisation des managers et l'autonomie des unités sont indispensables pour que les EP puissent fonctionner avec souplesse et efficacité.

Comme le notent **Dinaoui et Diftar**, clarifier les responsabilités et rendre les décisions plus lisibles renforce la confiance des parties prenantes et permet d'utiliser les ressources disponibles de manière optimale. Cela libère les équipes des blocages liés à l'information et leur donne la liberté d'agir avec responsabilité (**Dinaoui, M., & Diftar, A, 2023**).

Dans la même logique, **Mallin** rappelle que des structures de contrôle bien établies et des mécanismes de reddition de comptes solides sont essentiels pour atteindre les objectifs fixés et rester résilient face aux imprévus. Autrement dit, la transparence et la responsabilisation ne suffisent pas si elles ne sont pas soutenues par des règles et des contrôles clairs (**Mallin, 2019**).

Pour compléter ces réflexions, **Guerchouh** insiste sur le rôle central de la gouvernance, qui constitue selon lui le socle sur lequel repose la capacité des entreprises publiques à transformer des ressources limitées en performance durable. Elle implique transparence, responsabilisation et autonomie, des éléments essentiels pour aligner stratégie, investissements et compétence humaine (**Guerchouh., 2025**).

Ces principes de gouvernance, bien appliqués, ne restent pas cantonnés au cadre théorique. A l'échelle internationale, les entreprises qui adoptent une gouvernance structurée et flexible peuvent s'adapter plus rapidement aux fluctuations de la demande et aux CVM. A titre d'exemple, en **Turquie** et au **Bangladesh**, l'organisation industrielle flexible, combinée à un suivi rigoureux des processus, a permis aux groupes textiles d'optimiser leur production et de sécuriser leur position sur les marchés internationaux. La transparence, la responsabilisation et l'autonomie, soulignées par ces auteurs se traduisent concrètement en avantages compétitifs tangibles lorsqu'elles sont mises en pratique.

À l'échelle internationale, les entreprises dotées d'une gouvernance structurée et flexible s'adaptent plus rapidement aux fluctuations de la demande et aux exigences des CVM. A titre d'exemple, en **Turquie et au Bangladesh**, l'organisation industrielle flexible et le suivi rigoureux des processus ont permis aux groupes textiles d'optimiser leur production et de sécuriser leur position sur les marchés internationaux.

Les trajectoires du **Vietnam** et de la **Chine** confirment également que la viabilité financière d'une entreprise ne découle pas uniquement du soutien public, mais d'une gestion stratégique des ressources, d'une planification industrielle rigoureuse et d'une coordination efficace entre production, financement et innovation.

Pour les EPAT, il est crucial de mettre en place des structures de gouvernance robustes afin de :

- Donner plus d'autonomie aux unités pour accélérer la prise de décision et améliorer la flexibilité opérationnelle;
 - Assurer un suivi continu des indicateurs financiers et opérationnels pour une meilleure maîtrise des performances
- ;
- Impliquer et responsabiliser pleinement les équipes techniques et managériales dans les processus de production et de gestion;
 - Mettre en place des systèmes d'encouragement à l'innovation et à l'amélioration continue des performances;
 - Effectuer des audits réguliers pour identifier rapidement les problèmes et y apporter des solutions efficaces.

L'application de ces pratiques permet ainsi aux EPAT de renforcer leur équilibre financier, de soutenir le processus de réindustrialisation, de diminuer leur dépendance aux importations et de favoriser leur insertion dans les chaînes de valeur mondiales, conditions indispensables pour garantir leur compétitivité et leur durabilité à long terme.

5.2. Valorisation du capital humain et de la formation contenue

Le capital humain constitue un levier stratégique majeur pour assurer la survie financière et renforcer la compétitivité des EPAT dans un contexte de CVM. Même les équipements et technologies les plus avancés restent sous-exploités si le personnel n'est pas formé pour les utiliser efficacement. **Benbouziane et Kerzabi** soulignent que la performance industrielle dépend autant de la qualification du personnel que de l'adoption des technologies

(Benbouziane & Kerzabi, 2022), tandis que Serem et Koskei montrent que des équipes compétentes et responsabilisées améliorent significativement l'efficacité organisationnelle (Serem, R., & Koskei, L., 2024).

Pour valoriser leurs ressources humaines, les EPAT peuvent mettre en place des programmes de formation structurés et continus, adaptés aux besoins techniques et managériaux de l'industrie textile. La création de centres spécialisés, tels que le **Centre National de Développement Textile à Alger** ou le **Centre de Formation Professionnelle de Sétif**, permettent de former des techniciens et ingénieurs hautement qualifiés, capables de maximiser l'usage des infrastructures et de soutenir l'innovation. Actuellement, ces centres restent peu nombreux et insuffisamment répartis sur le territoire, limitant par conséquent la diffusion de compétences stratégiques dans le secteur. Néanmoins, leur développement constitue une opportunité majeure pour améliorer la productivité, renforcer l'insertion des EPAT dans les segments à forte VA et soutenir la montée en gamme de l'industrie textile algérienne.

5.3 Structuration et diversification du financement des EPAT

La survie financière et la compétitivité des EPAT reposent sur une structuration et une diversification efficace de leurs sources de financement. En Algérie, la dépendance aux crédits publics et la faible capacité d'autofinancement exposent ces entreprises aux aléas économiques, tandis que le marché financier reste peu développé : la Bourse d'Alger ne compte que quelques sociétés publiques cotées et les émissions obligataires sont rares (Sadi, 2005). Cette situation limite la flexibilité financière et rend indispensable l'exploration de mécanismes innovants pour sécuriser et renforcer les ressources des EPAT.

Les expériences internationales montrent que l'accès diversifié aux capitaux, associé à une vision industrielle claire, favorise la productivité et l'expansion. **Samsung en Corée et Embraer au Brésil** ont combiné financement stratégique, partenariats et formation continue pour soutenir l'innovation et la montée en gamme, tandis que les trajectoires du **Vietnam et de la Chine** illustrent que résilience financière et intégration verticale s'appuient sur une coordination entre financement, innovation et compétences. Ces enseignements soulignent que la structuration financière ne peut être efficace qu'en lien avec le développement des ressources humaines et la planification stratégique.

En **Algérie**, des instruments tels que le **Fonds National d'Investissement (FNI)** peut jouer un rôle similaire en cofinçant des projets structurants et en attirant des capitaux privés. Leur efficacité dépend toutefois d'une gouvernance solide et d'une mobilisation optimale des ressources humaines, afin que les financements ne servent pas seulement à la survie à court terme mais soutiennent également la

compétitivité et la montée en valeur des EPAT. Comme le rappellent **Machado Parente et al**, la performance industrielle repose autant sur l'organisation et l'exploitation des ressources que sur leur simple disponibilité (**Machado Parente, R., Baquie, S., Huang, Y., Jaumot, 2025**).

Pour renforcer leur autonomie et leur résilience, les EPAT peuvent exploiter des mécanismes de **finance innovante**, incluant : **capital-risque, partenariats public-privé, instruments hybrides (obligations vertes, sukuk), fonds spécialisés, leasing industriel ou crédits à long terme. Combinés à des partenariats stratégiques**, ces instruments permettent de partager les risques, d'attirer des compétences externes et de favoriser l'innovation et le transfert technologique. Lorsqu'ils s'inscrivent dans une stratégie globale intégrant gouvernance efficace, capital humain qualifié et planification stratégique, ces financements contribuent à construire une industrie durable, compétitive et résiliente, capable de s'insérer efficacement sur les marchés internationaux et de surmonter les fragilités historiques des EPAT.

5.4. Modernisation technologique et certifications internationales : leviers de compétitivité

Pour les EPAT, moderniser leurs équipements ne suffit pas à garantir compétitivité et rentabilité. L'adoption de technologies avancées, tels que: **Industry 4.0, Activity Based Costing**, automatisation intelligente est essentielle pour rendre les lignes de production plus flexibles et améliorer la réactivité des EPAT face aux fluctuations du marché. Mais ces investissements techniques ne produisent des résultats durables que lorsqu'ils s'inscrivent dans une vision stratégique globale, combinant **gouvernance solide, capital humain qualifié et certifications reconnues**. L'efficacité des technologies dépend donc de leur alignement sur les normes internationales, garantissant la qualité des produits et renforçant la crédibilité des producteurs locaux (**Fekir, A., Aref M, R., Rasheed, H., & Chikhi, B., 2022**). **Chan et al.** ajoutent que la compétitivité durable repose sur une intégration cohérente de **la R&D et de l'innovation, en complément de la technologie (Chan, A., Li, B., & Zhang, C., 2024)**.

Les expériences internationales illustrent concrètement ce que cela implique. En **Allemagne**, **Siemens AG** a, à travers son programme *Digital Factory*, réussi à relier la conception, la production et la distribution dans un même écosystème intégré, réduisant ainsi les arrêts coûteux et permettant une personnalisation accrue des produits. En **Suisse**, **ABB** a misé sur l'automatisation et la robotisation afin d'ajuster rapidement ses capacités de production aux fluctuations du marché mondial.

Ces trajectoires montrent que la technologie, à elle seule, ne suffit pas. Elle révèle pleinement son efficacité lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie cohérente où investissements, gouvernance et compétences humaines avancent ensemble, de manière coordonnée (**Del Bo, 2025**).

Pour que ces enseignements se traduisent en résultats tangibles, les EPAT doivent également inscrire leurs processus dans une logique d'alignement avec les **standards internationaux de qualité, de sécurité et d'environnement**. Les certifications telles que **ISO 9001** (management de la qualité), **ISO 14001** (management environnemental), **OEKO-TEX Standard 100** (sécurité sanitaire des textiles) ou encore **Global Organic Textile Standard** (textiles biologiques) ne constituent pas de simples labels destinés à embellir un rapport annuel. Elles représentent de véritables leviers stratégiques : elles renforcent la crédibilité des produits, améliorent la traçabilité, structurent les chaînes d'approvisionnement et facilitent l'accès à des marchés particulièrement exigeants, notamment européens.

Dans le contexte algérien, la question des certifications n'est pas seulement technique, elle est profondément stratégique. Pour espérer s'insérer durablement dans les marchés internationaux, les EPAT doivent prouver que leurs produits répondent aux exigences mondiales en matière de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement. À titre d'exemple, l'entreprise **TAYAL** illustre parfaitement cette dynamique. Elle a obtenu des certifications reconnues à l'international, notamment **OEKO-TEX Standard 100** et l'adhésion à la **Better Cotton Initiative**. Ces démarches ont permis à TAYAL d'accéder à des marchés plus exigeants, de rassurer ses partenaires étrangers et de renforcer sa crédibilité à l'exportation.

Cependant, ces initiatives restent encore limitées à quelques grandes structures. Les certifications exigent des investissements importants. Elles impliquent des audits réguliers, la mise en place de systèmes de management structurés, la formation du personnel, parfois la modernisation des équipements. Or, beaucoup d'EPAT ne disposent pas de ressources financières propres suffisantes pour financer ces transformations en profondeur. Dépendantes du soutien public et souvent mobilisées pour faire face à des déséquilibres immédiats, elles peinent à dégager les marges nécessaires pour investir dans des démarches de qualité et d'environnement à long terme.

Sans accompagnement structuré et sans réforme interne, l'écart risque de se creuser entre quelques groupes modernisés et un tissu industriel public encore fragilisé.

5.5. L'innovation et les partenariats stratégiques

Dans un environnement mondial où la concurrence est intense, les EPAT doivent non seulement **survivre**, mais surtout **s'adapter et se différencier** pour renforcer leur compétitivité et assurer leur

résilience financière. Comme le souligne Porter, l'innovation et la différenciation sont les clés de l'avantage concurrentiel : les entreprises qui réussissent se distinguent par la qualité, la créativité et leur capacité à répondre aux besoins spécifiques du marché (**Porter, 1990**).

Pour les EPAT, cela implique de repenser la chaîne de valeur dans son ensemble et de mettre l'accent sur l'**innovation produit**, en développant des **textiles techniques, fonctionnels ou écologiques** capables d'accroître la VA et de répondre aux standards internationaux.

Dans cette dynamique, les **partenariats stratégiques internationaux** jouent un rôle crucial. Coentreprises, alliances technologiques et collaborations sectorielles permettent de mutualiser les compétences, d'accéder à de nouveaux marchés et de renforcer les capacités internes des entreprises. L'exemple algérien de **GETEX**, en partenariat avec **Diar Dzair** et **TAYAL**, est révélateur constitue un modèle stratégique et une référence pour les autres entreprises, leur montrant la voie vers des partenariats et des innovations productives plus ambitieuses.

Ce type de partenariat a permis de moderniser les processus, de mutualiser les compétences et d'étendre la présence des produits algériens sur les marchés nationaux et internationaux.

En outre, la mise en place d'une **plateforme numérique** a renforcé la visibilité des produits, rapproché les clients et développé les capacités techniques internes, montrant que les partenariats et l'innovation produit peuvent transformer les pressions externes en opportunités concrètes et renforcer la compétitivité.

Cependant, il est important de noter toujours que ces opportunités restent limitées aux grands groupes industriels, capables de mobiliser les ressources nécessaires pour intégrer les réseaux internationaux et tirer pleinement parti des alliances stratégiques. Les autres EPAT font souvent face seule aux contraintes structurelles et aux exigences des marchés mondiaux, ce qui limite leur capacité à innover et à se différencier.

Pour que des stratégies de partenariats efficaces puissent se développer pleinement en Algérie, il est également crucial que le gouvernement mette en place **un cadre réglementaire stable et incitatif et un climat des affaires attractif**, afin d'attirer au maximum des investisseurs et encourager l'innovation.

6. Conclusion

L'analyse de l'évolution des EPAT met en évidence un parcours industriel contrasté, marqué par un essor initial suivi d'un affaiblissement durable. Conçues à l'origine pour répondre à des objectifs sociaux et territoriaux, ces entreprises ont longtemps évolué dans un environnement caractérisé par une forte dépendance aux subventions publiques, aux commandes de l'État et à un appareil productif obsolète.

L'ouverture économique, l'intensification de la concurrence internationale et l'insuffisance des réformes en matière de gouvernance et de financement ont progressivement transformé ces fragilités en contraintes structurelles, se traduisant par une productivité limitée, un retard technologique persistant et une faible capacité à générer des gains de productivité durables, freinant ainsi leur intégration dans les CVM.

Les politiques publiques de regroupement, de rationalisation et d'intégration verticale menées dans le ST ont permis d'améliorer partiellement la coordination et la continuité productive. Toutefois, ces ajustements demeurent insuffisants tant qu'ils ne s'inscrivent pas dans une restructuration systémique capable de dépasser les réponses conjoncturelles et d'engager des transformations structurelles cohérentes et durables. Cela implique non seulement des réformes internes de gouvernance et de financement, mais aussi l'adoption de normes internationales de transparence, de responsabilité et d'efficacité, comme le recommandent les lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques sur la gouvernance des entreprises publiques (OCDE, 2015). Ces standards ne servent pas seulement à rassurer les investisseurs ou à améliorer les mécanismes de prise de décision : ils permettent également aux EP de **mobiliser et de valoriser des ressources humaines qualifiées**, capables d'agir de manière autonome et efficace pour atteindre des objectifs ambitieux.

Cette étude apporte des éléments de réponse clairs à la problématique de recherche et confirme l'hypothèse de départ selon laquelle la compétitivité durable des EPAT repose sur la mobilisation coordonnée des leviers analysés : **gouvernance, financement, modernisation technologique, capital humain et intégration aux marchés internationaux**. Leur articulation constitue la base d'une transformation structurelle indispensable pour réduire la dépendance financière de ces entreprises vis-à-vis de l'État, accéder à des segments industriels plus productifs et aligner durablement leur offre sur les exigences des marchés internationaux.

Enfin, deux orientations stratégiques majeures se dégagent pour l'avenir du secteur textile : d'une part, **l'intégration de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** comme facteur de compétitivité, d'attractivité des investissements et de crédibilité sur les marchés mondiaux, en conformité avec les normes internationales de conduite responsable des entreprises; d'autre part, le **développement de clusters industriels et d'écosystèmes locaux**, susceptibles de structurer la filière, d'en renforcer la résilience organisationnelle et d'ancrer durablement son rôle stratégique dans l'économie nationale.

7. Bibliographie

1. Addi, L. (1999). *Les mutations de la société algérienne : Famille et lien social dans l'Algérie contemporaine*. Paris : La Découverte.
2. Benbouziane, M., & Kerzabi, D. (2022). Création de valeur et compétitivité des entreprises algériennes. *Revue d'Économie et de Management*, 13(2), 45-62. <https://journals.univ-tlemcen.dz/REM/index.php/REM/article/view/322>
3. Boudjenah, Y. (2002). *Algérie : Décomposition d'une industrie. La restructuration des entreprises publiques (1980–2000) : L'État en question*. Alger : L'Harmattan.
4. Bouyacoub, A. (1988). *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie* (Vol. 1). Alger : OPU.
5. CAWTAR. (2025). *Market state of art & trends: Algeria country profile – Textile*. Tunis.
6. Chan, A., Li, B., & Zhang, C. (2024). Revolutionizing textile manufacturing: Sustainable and profitable production by integrating Industry 4.0, Activity-Based Costing, and the Theory of Constraints.
7. Cherait, M. (2012). *Culture d'entreprise en Algérie : L'expérience de SIDER suivie d'une première analyse avec le partenaire ArcelorMittal*. Alger : OPU.
8. Del Bo, C. M. (2025). Governance and resilience in industrial enterprises: Lessons from the textile sector. *International Journal of Production Economics*, 280, 108391.
9. Dinaoui, M., & Diftar, A. (2023). La gouvernance financière et la pérennité des entreprises : Une analyse théorique. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*, 2(5), 1618-1632.
10. Fekir, A., Aref, M. R., Rasheed, H., & Chikhi, B. (2022). Blockchain technology and electronic supply chain management (ESCM). *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*.
11. Guerchouh, M. (2025). *Gouvernance d'entreprise et efficience organisationnelle : Regard critique sur les grandes entreprises en Algérie*. Alger : DEFI.
12. Kerzabi, D., & Benbouziane, M. (2022). Création de la valeur et compétitivité des entreprises algériennes. *Revue d'Économie et de Management*, 127-135.
13. Loi n°88-01. (1988, janvier 12). Portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques. Alger.
14. Loi n°90-10. (1990, avril 21). Sur la monnaie et le crédit. Alger.
15. Machado Parente, R., Baquie, S., Huang, Y., & Jaumot. (2025). Industrial policies and firm performance: A nuanced relationship. *IMF Working Paper No. 2025/143*, 1-57. Washington, DC : International Monetary Fund.
16. Ministère du Commerce et de la Promotion des Exportations. (2022). *Rapport annuel sur le commerce extérieur de l'Algérie*. Alger : Ministère du Commerce.
17. OCDE. (2015). *Principes de gouvernance des entreprises publiques*. Paris : OCDE.
18. OCDE. (2025). *Les cadres de gouvernance des entreprises publiques, fondement du développement des marchés de capitaux*. Paris : OCDE.
19. OMC. (2021). *World Trade Statistical Review 2021*. Genève : Organisation mondiale du commerce.
20. Ordonnance n°95-22. (1995, août 26). Relative à la privatisation des entreprises publiques. Alger.
21. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY : Free Press.
22. Sadi, N. E. (2005). *Réformes économiques et entreprises publiques en Algérie : Bilan et perspectives*. Alger : L'Harmattan.
23. Serem, R., & Koskei, L. (2024). Employee competence, corporate culture, and employee productivity. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(1), 45-68.
24. TAYAL SPA. (2023). *Rapport annuel TAYAL SPA*. Alger : TAYAL SPA.
25. VietnamPlus. (2025). *L'industrie textile vietnamienne vise un chiffre d'affaires à l'exportation de 64,5 milliards de dollars d'ici 2030*. Hanoï : VietnamPlus.
26. World Bank. (1994). *La révolution inachevée : Analyse de la transformation structurelle et de la compétitivité en Algérie*. Washington, DC : World Bank.