

**UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET**  
**DES SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



# *Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion**  
**Option : Management Stratégique**

*Sujet :*

***La restructuration des entreprises et la stratégie de la  
taille critique  
Cas : CETIC SPA groupe DIVENDUS***

**Réalisé par :**

**NAIT KACI Amayes**

**BENYAHIA Yacine**

**Soutenu devant le jury composé de :**

**Président : MATMAR Dalila, Professeur, UMMTO**

**Rapporteur : MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO**

**Examineur : ZERKHFAOUI Lyes, MCB, UMMTO**

***Promotion 2019/2020***

## *Remerciements*

Nous tenons particulièrement à remercier notre promoteur Monsieur Meziaini Yacine, qui a accepté de nous encadrer et de nous conseiller pour l'élaboration de ce mémoire. Nous lui sommes reconnaissant pour ses orientations, sa disponibilité et pour le temps qu'il a consacré à nous apporter les outils méthodologiques indispensables à la conduite de ce mémoire, nous tenons également à le remercier pour toute la bienveillance qu'il a eue à notre égard durant notre cursus universitaire.

Nous adressons nos sincères remerciements à l'équipe du CETIC SPA pour nous avoir chaleureusement accueillie dans leur bureau et ce malgré la pandémie, nous les remercions également pour toute l'aide apportée, que ce soit en répondant à nos questions ou par la fourniture d'une riche documentation. Au Directeur de l'Unité CETIC Laboratoire et Environnement CNTC de Boumerdes

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre travail en acceptant de l'examiner et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

## *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail

A mes parents,

À ma fiancée

À mes amis

*Pacine*

## *Dédicaces*

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents

*Amayes*

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau N°1 :</b> Avantages et inconvénient de la croissance interne .....	26
<b>Tableau N°2 :</b> La part des investissements dans l'industrie sur le total des investissements publics durant la décennie 1970 .....	56
<b>Tableau N°3 :</b> part des industries de base sur le total des investissements dans l'industrie durant la décennie 1970.....	57
<b>Tableau N°4 :</b> la restructuration organique des entreprises publiques industrielles en 1983 .....	60
<b>Tableau N°5 :</b> la structure général du secteur après la restructuration.....	61
<b>Tableau N°6 :</b> Domaines d'activité par unités .....	80
<b>Tableau N° 7:</b> Total d'actif de CNTC transféré au profit de CETIC.....	105
<b>Tableau N° 8:</b> Total d'actif de INFORMAT transféré au profit de CETIC.....	106
<b>Tableau N° 9:</b> Total de passifs de CNTC transférés au profit de CETIC .....	107
<b>Tableau N° 10:</b> Total de passifs d'INFORMAT transférés au profit de CETIC .....	108

## *Liste des figures*

<b>Figure N°1</b> : la décision stratégique .....	18
<b>Figure N° 2</b> : Fusion par absorption.....	29
<b>Figure N°3</b> . Fusion par création d'une nouvelle société .....	30
<b>Figure N°04</b> : Evolution des entreprises algériennes .....	71
<b>Figure N°5</b> : Présentation de groupe des industries locales DIVINDUS .....	75
<b>Figure N°07</b> : Domaine d'activité stratégique CETIC Spa.....	82
<b>Figure N°08</b> : Stratégie de développement .....	86
<b>Figure N°09</b> : Organisation du segment Informatique.....	95
<b>Figure N°10</b> : Organisation du segment Consulting/lab/imprimerie .....	96

## *Liste des abréviations*

- CA** : Chiffre d'affaires
- C.N.R.E** : comité national de restructuration des entreprises
- CETIC** : Centre des Techniques de l'Information et de la Communication
- CNES** : Conseil National Economique et Social
- CNTC** : Centre National Des Technologies et de Consulting
- CPE** : Conseil de Participation de l'Etat
- DAF** : Direction Administratif et Finance
- DAS** : Domaine d'activité stratégique
- DEC** : Direction Etude et Conseil
- DG** : directeur général
- DIVINDUS** : Divers Industries
- E.P.A** : Etablissement publics à caractère administratif
- E.P.E** : entreprise publique économique
- E.P.I.C** : Etablissement publique à caractère industrielle et commercial
- EIWA** : Entreprise Informatique de la wilaya d'Alger
- ENIEM** : entreprise national des industries électroménagers
- ENSI** : Entreprises Nationale des Système Informatiques
- EPE** : Entreprise publique économique
- FFOM** : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
- G.S.E** : gestion socialiste des entreprises
- GEI** : Groupement d'Intérêt Economique
- GIL** : Groupe des industries locales
- GSE** : Gestion Socialiste des Entreprises
- INFORMAT** : Société d'Etudes et d'Application Informatiques
- INPED** : Institut National de la Productivité et du Développement industriel
- ISO** : International Standard Organisation
- LGAC** : Learned, Christensen, Andrews et Guth
- PDG** : Président Directeur Général
- PME** : Petite ou Moyenne entreprise
- R&D** : Recherche et développement
- SGP** : Société de Gestion des Participations
- SIREWIT** : Société d'Impression et de Reliure de la Wilaya de Tlemcen
- SMQ** : Système Management Et Qualité
- SONATRACH** : société national pour la recherche, la production, le transport, et la commercialisation des hydrocarbures
- SPIM** : Secteur public industrielle marchand
- SPMI** : Secteur Public Marchand Industriel
- SWOT** : Strength, Weakness, Opportunity, Threat

# Sommaire

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

## **Chapitre 1 : Cadre théorique de la stratégie**

Introduction .....	5
Section 1 : La notion de la stratégie .....	6
Section 2 : Démarche et objectifs stratégique .....	17
Section 3 : La croissance de l'entreprise, types et modalités .....	23
Conclusion.....	40

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

Introduction .....	41
Section 1 : Tour d'horizon du concept de la restructuration d'entreprise .....	42
Section 2 : L'entreprise publique algérienne et les réformes .....	50
Section 3 : la restructuration organique et financière des entreprises publiques algériennes .....	59
Conclusion.....	70

## **Chapitre 3 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

Introduction .....	72
Section 01 : Présentation De l'organisme d'accueil CETIC Spa .....	74
Section 2 : Stratégie projeté .....	84
Section 3 : Processus de mise en place de l'opération de fusion-absorption de l'entreprise CETIC .....	99
Conclusion.....	114
Conclusion générale .....	116



# *Introduction Générale*



## Introduction général

---

L'Algérie occupe une place déterminante au Maghreb. L'importance de son territoire, de sa population, des ressources naturelles de son sous-sol s'ajoute à une histoire singulière faite pour beaucoup d'affrontements. Le développement économique de ce pays fait lui aussi l'objet d'une histoire contrastée, voire contradictoire, marqué par des bouleversements profonds de son économie.

Du point de vue organisationnel, l'Algérie a connu plusieurs restructurations : de 1963 à 1965 présente la courte période de l'autogestion et de 1965 à 1980 c'est la période des grandes sociétés nationales. Entre 1980 et 1988 afin de maîtriser la gestion, une nouvelle organisation découpant les sociétés nationales qui selon les initiateurs seraient trop grandes. En 1988, l'Etat crée huit (8) fonds de participation chargés de gérer les portefeuilles de l'Etat. En 1996, onze (11) holdings sont créés, avec un (1) conseil national des privatisations. En 2000, l'Etat algérien dissout les holdings et met en place des sociétés de gestion des participations chargées à la fois, de la privatisation et de la gestion des capitaux marchands de l'Etat, dont onze (11) établissements financiers relativement autonomes<sup>1</sup>.

Les entreprises publiques du secteur industriel sont au cœur de ces transformations. Le développement algérien était en effet caractérisé par une industrialisation massive symbolisée par la création de puissantes sociétés nationales. Des sociétés étatiques ont été édifiées, telles que la SONATRACH dans les hydrocarbures, la SONACOME dans la construction mécanique et la SNS (société nationale de sidérurgie) dans la sidérurgie. L'objectif poursuivi était double : élever la production de façon à répondre à la demande très forte et absorber la main-d'œuvre.

Or, depuis plus de deux décennies, le secteur public productif est l'objet de restructurations, réhabilitations, remises à niveau, assainissements, filialisations, dissolutions, privatisation, Fusion.

Dans un contexte économique et financier mutant, caractérisé par l'incertitude et l'intensification de la concurrence, la nécessité pour les entreprises publiques algériennes d'améliorer et de développer ses méthodes de gestion, de perfectionner les structures en Fonction des objectifs et d'élever le niveau de qualifications et de compétences des travailleurs est vitale pour leurs survies. Les entreprises publiques

---

<sup>1</sup> 1 CHOUAM BOUCHAMA, 2008, « Privatisation des entreprises publiques en Algérie », thèse de doctorat en sciences commerciales, d'Université d'Oran

## Introduction général

---

algériennes sont en effet, amenées à trouver des solutions spécialisées et taillées sur mesure face à des prises de décisions de plus en plus difficiles et complexes.

Aujourd'hui, les entreprises ne pourront survivre et se développer tout au long de leur parcours, que par des arbitrages entre les intérêts diffus et divergents : de chaque intervenant au capital, de chaque acteur de l'ensemble pour l'intérêt collectif<sup>2</sup>.

Ainsi , le management stratégique se présente avant tout comme une méthode d'appréhension des entreprises et de leur environnement, créé au service du capital au sens large du terme (enjeu du pouvoir) et de la nécessité pour les autres (ses détenteurs) de mieux le maîtriser, de l'organiser, de la conforter en le dissociant au besoin du capital, mais aussi en structurant ce dernier et en organisant soigneusement sa transmission<sup>3</sup>.

Cet enjeu du pouvoir va s'exprimer tout au long de la vie de l'entreprise et de son développement à l'occasion d'opérations telles que, l'achat, la ventes, la fusions, la cession partielle d'actifs, de branches complètes d'activité, de filiales, de recombinaison d'actionnariat, de restructuration active et passive, réorganisation de groupe industriel, créations de holdings, de sous-holding<sup>4</sup>.

Puisque le management stratégique concerne toutes les opérations portant sur le développement des activités et la gestion des ressources, il va ainsi contribuer à faciliter toutes les opérations de développement, ainsi que l'opération de la fusion absorption, qu'utilisent les entreprises comme un moyen de croissance externe.

Ce mouvement de restructuration organique, dit « fusion » anime le marché national et international, pour ce qui est du cas algérien, la faisabilité de la fusion est relativement bien outillée, surtout en matière juridique.

En effet, les dispositions édictées par la législation commerciale algérienne, ne reflètent pas qu'une opération de fusion présentée comme une solution de sauvegarde des entreprises en liquidation. Elle ne présente pas les opérations de fusion juste comme un moyen de sauvetage dans les situations délicates, elles sont bien considérées, comme un moyen de croissance externe pour concrétiser des raisons stratégiques telles que l'augmentation des capacités de production.

---

<sup>2</sup> AHMED ZAID .M, 2017, Cours magistral « Ingénierie financière

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Idem

# Introduction général

---

## **Intérêt et importance du sujet**

Ce sujet porte un intérêt majeur, puisqu'il s'agit dans ce travail de recherche, d'étudier et d'analyser les opérations de restructuration et leur impact sur le secteur industriel en général et sur les entreprises publiques algériennes en particulier.

Nous avons choisi le thème de la restructuration, comme option stratégique pour l'entreprise afin de pouvoir mettre à l'épreuve nos connaissances théoriques sur le sujet et de les mettre en pratique avec le choix d'un cas concret portant sur l'entreprise CETIC

## **Problématique de l'étude**

En raison du caractère permanent des opérations de restructuration dans le contexte algérien et mondial et au regard de l'impérieuse nécessité d'opérer des réformes profondes au niveau des entreprises publiques algérienne afin d'acquérir une taille suffisante leur permettant d'affronter une concurrence mondialisé. Nous avons de ce fait, axé la problématique de notre recherche sur la question suivante : En raison de la restructuration du champ des études économiques dans le secteur public, quel est l'impact de ces mouvements sur le secteur économique public.

## **Objet de l'étude**

La construction de notre objet de recherche est un élément clé du processus d'investigation. Elle constitue le fondement sur lequel nous nous appuyons tout au long de ce travail de recherche. L'objet général de la présente recherche est de montrer et comprendre l'opération de restructuration, et faire une étude sur l'impact des diverses variables de l'entreprise CETIC après l'opération de fusion absorption. Aussi nous cherchons à déterminer si l'opération de fusion-absorption a été bénéfique pour les entreprises absorbante autrement dit, est-elle créatrice de valeur ajoutée et si elle permet à la nouvelle entité d'augmenter sa performance opérationnelle.

## **Méthodologie de la recherche**

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons adopté, une visée compréhensive et descriptive basée sur des notions théoriques et fondées sur des recherches bibliographiques portant essentiellement sur :

## Introduction général

---

- L'exploitation des ouvrages sur : «*la fusion, les entreprises publiques algériennes, restructuration, restructuration des secteurs publics, dictionnaire économique*» ;
- L'exploitation des travaux universitaires et des rapports d'études qui traitent de ces thèmes : la fusion ; l'entreprises publique ; la certification des entreprises.
- L'exploitation des articles et des textes juridiques et la réglementation régissant la concentration des entreprises, les sociétés commerciales, le regroupement des entreprises ;
- L'exploitation des sites internet.

### **Structure de l'étude**

Le plan de notre recherche comporte trois chapitres, chacun est subdivisé en trois sections. Dans le premier chapitre, nous présenterons le cadre théorique relative à l'entreprise et à la stratégie d'entreprises. Dans le deuxième chapitre nous aborderons le cas des entreprises publiques algériennes, en s'attardant sur leur évolution, les réformes par lesquelles elles sont passées et leur impact. Enfin, le troisième chapitre fera l'objet d'une analyse empirique dont l'objectif est d'analyser l'impact des opérations de fusions absorption.

# *Chapitre 1*



## *Cadre théorique de la stratégie*



## Introduction chapitre 1

La toute jeune stratégie d'entreprise comme nous allons le voir emprunte une bonne part de sa rhétorique à la stratégie militaire. En effet, écouter des dirigeants expliquer leur stratégie, donne souvent l'impression d'entendre des généraux en campagne et ce par l'utilisation récurrente de terme, tel que, domination, épuration, conquête, etc.

Les raisons de cette analogie s'expliquent par le contexte historique qui a vu naître les premiers cabinets de conseil en stratégie, à l'instar du Boston Consulting Group, ou les cours de stratégie d'entreprise dispensés dans les business schools étaient dispensés par des militaires, dont les références renvoyaient souvent à des auteurs tels que le prussien C. Clausewitz ou le chinois Sun Tzu.

Ses cours souvent adressés à des hommes ayant servi pour la plupart sous les drapeaux américains durant la seconde guerre mondiale et la guerre de Corée a fait émerger une génération de dirigeants et de consultants à la double culture, business et militaire.

Ainsi, nous allons voir à travers ce chapitre les origines de la stratégie et plus particulièrement celle de la stratégie d'entreprise, nous allons également voir son évolution dans le temps ainsi que les différentes formes prises par cette dernière, ce qui nous permettra de constater et d'apprécier la complexité prise par certaines stratégies et la nécessité de leur compréhension et de leur adoption dans un environnement dominé et caractérisé par la complexité.

## Section 1 : La notion de la stratégie

Dans cette première section, nous allons nous étaler sur la stratégie et la stratégie d'entreprise, les typologies de la stratégie et ce à travers ses modes de développements, d'émergence, ainsi que ses objectifs. Cependant, nous ferons aussi un petit rappel sur l'origine du concept « *stratégie* ».

### 1. Evolution de la stratégie

Au cours d'une histoire très brève, la stratégie d'entreprise a connu de profondes évolutions et de nombreuses définitions. Historiquement, la première évocation de la stratégie peut être attribuée à Chester Barnard, qui fait paraître en 1938 «*The Fonctions of the Exécutive*», ouvrage qui décrit les activités privilégiées des directions générales dans une perspective psychosociologique. Depuis lors les approches normatives du métier de dirigeant ont connu un succès certain jusqu'à ces dernières années.

Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec ( stratos = armée et agos = je conduis) ; elle est défini de façon assez vague comme la partie de cet art qui consiste à établir un plan de campagne pour faire intervenir des masses armées contre l'ennemi, alors que la tactique consiste à combiner pour des actions spécifiques les moyens dont on dispose.

L.POIRIER considère que la stratégie fait référence aux actions collectives et finalisées, conçus, préparées et exécutées en milieu conflictuel et il donne de celle-ci la définition suivante : «*la stratégie s'identifie à l'ensemble des opérations intellectuelles (oumentales) et physiques requises pour concevoir, calculer, préparer et conduire toute action de ce type, et aux relations entre ces opérations physiques et psychologiques*».

Depuis l'emploi d'armes balistico-nucléaires, une extension du concept à des situations de non-guerre et des propositions de définitions plus élaborées ont été effectuées. Les concepts, outils et démarches de la stratégie se sont développés au cours des années, nous allons tenter de présenter les périodes les plus marquantes :

#### 1.1. Les années 1950

C'est dans les années 1950 qu'il y a eu l'émergence de propos structures consacrés explicitement à la stratégie d'entreprise. Les pionniers ont été les économistes néoclassiques, à la suite de A.MARSHALL, et par les théoriciens de l'organisation. Les premiers introduisent implicitement la stratégie dans leur conceptualisation de la concurrence imparfaite et praticable (Chamberlain, Robinson, Clark, Coase).

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

Ensuite, c'est à Neumann et Morgenstern, dont la théorie des jeux est aujourd'hui célèbre, que la notion de stratégie doit son extension à toutes les situations où il y a une partie à jouer, que ce soit dans la guerre, dans la politique ou dans les affaires.

Ces mathématiciens ont établi une distinction entre les décisions de pure stratégie et celles où des considérations tactiques interviennent dans le choix de la stratégie à adopter en présence d'une situation particulière.<sup>1</sup>

Les théoriciens, principalement H. Fayol puis Bernard ce sont intéressait à la fonction de direction avant que Selznick et New-manne commencent à cerner l'objet de l'activité stratégique et ce qui la distingue de l'exploitation routinière.

### 1.2. Le début des années 1960

Cette période marque la véritable émergence de la stratégie d'entreprise dans le monde académique avec la publication de trois ouvrages devenus de grand classique, que nous pensons important de citer pour déterminer l'apport de chacun de ces ouvrages :

D'abord en 1962, l'ouvrage A. Chandler qui montre comment les managers s'inventent des tâches qui concernent la fixation d'objectifs, l'allocation des ressources ainsi que la conception d'une structure qui les permette et les supporte.

Ensuite en 1965, quatre professeurs à Harvard signent le fameux manuel de politique générale de l'entreprise connu par « *le modèle LCAG* »<sup>2</sup>. Les auteurs de cette approche ont proposé une démarche simple, très ouverte, guidant dans l'élaboration du diagnostic stratégique.

La grille (LCGA) connue pour sa logique constitue l'outil fondateur, mais « *on lui reproche maintenant de l'être trop, de ne pas intégrer les comportements et les aléas, d'insister plus sur les procédures que sur les processus, de ne pas appréhender les problèmes de mise en œuvre* » Ce cadre méthodologique a constitué la trame de nombreuses procédures de planification stratégique que les grandes entreprises occidentales ont mises en place dans les années 1970.

Enfin, I. Ansoff. Publie « *Corporate Strategy* » au cours de la même année. Ce professeur apporte plusieurs notions majeures. Il définit clairement la stratégie comme « *une règle pour prendre des décisions fondées* ». Il propose également une classification

---

<sup>1</sup> HAMMOUNI Yacine stratégie des entreprises laitières en Algérie, thèse de Magistère, développement rural, Alger : 2009. P07

<sup>2</sup> Le modèle LCGA (initial du nom des 4 professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth) modèle d'analyse de la démarche stratégique de l'entreprise.

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

des décisions (stratégique, administratives, opérationnelles) à laquelle de nombreux auteurs s'intéresseront.

Il faut noter qu'I. Ansoff a depuis cette date publié plusieurs ouvrages pour développer le concept de management stratégique et définir les décisions stratégiques sur lesquelles il a dit :

*«Elles portent essentiellement sur les affaires non pas intérieures, mais extérieures de la firme, et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle fera et des marchés ou elle vendra».*

Il est important de souligner que les années 1960, on verra la parution de nombreux travaux sur les procédures de planification stratégique telles que les matrices proposées par Arthur D. Little et Mc Kinsey.

### 1.3. Les années 1970

Cette période a été marquée par une forte instabilité de l'environnement des entreprises et une exacerbation de la concurrence qui était devenu réellement mondial, comme le souligne Byron R. Lochridge: *«A partir des années 70, un ralentissement de la croissance, une concurrence de plus en plus vive dans les secteurs traditionnels de l'économie, une augmentation considérable des échanges internationaux vont modifier à nouveau les règles du jeu, la condition nécessaire au succès réside dans la capacité d'anticiper les évolutions des marchés et de se créer un avantage unique défendable par rapport aux concurrents et aux nouveaux états de l'environnement connaître les principes qui déterminent la dynamique concurrentielle et les possibilités de modifier les données de l'environnement, constitue le nouvel impératif de la réussite ».*

Avec des préoccupations plus opérationnelles, de nombreux cabinets conseils ont élaboré, au cours de cette période, des modèles permettant de repérer les facteurs clés de compétitivité pour une entreprise ou pour chacune de ses activités et surtout d'apprécier la position concurrentielle présente

### 1.4. Les années 1980

Ces années ont été marquées par un jeune professeur à Harvard qui joua un rôle important dans l'apparition d'une nouvelle génération de modèles d'analyse stratégique, cet auteur est l'Américain Michael Porter connu pour avoir enrichi l'analyse concurrentielle en transposant de façon très habile les principaux concepts de l'économie industrielle.

Selon M. PORTER, *«Adopter une stratégie face à la concurrence, suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation tenable au*

*sein du secteur, pour lui permettre de faire face avec succès aux cinq (5) forces de la concurrence, et par là, assurer un meilleur rendement de son investissement»<sup>3</sup>.*

L'analyse de la structure de l'industrie a ainsi renouvelé la théorie concurrentielle en intégrant l'ensemble des forces concurrentielles pour tenir compte de la rivalité. Les cinq forces concurrentielles déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et de la rentabilité dans un secteur<sup>4</sup>.

### 1.5. Les années 1990

Dans son ouvrage paru en 1993, M. PORTER a mis l'accent sur d'autres facteurs autres que *«les cinq forces concurrentielles»*.

Il parle de l'Etat et du hasard comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l'environnement des firmes. D'après cet auteur, *«le jeu économique moderne oblige les entreprises à dépasser le cadre national. Elles mettent désormais en œuvre des stratégies globales, qui leur font répartir leurs activités dans de nombreux pays»*.

### 2. Définition de la stratégie d'entreprise

La stratégie une fois intégrée et appliquée au monde de l'entreprise sert à matérialiser les orientations de politique générale prises par l'entreprise. Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation indispensable des moyens matériels et humains à mettre en œuvre.

Nous ne disposant pas d'une définition simple et unique de la stratégie, il en existe un très grand nombre.

Selon A. Chandler en 1962 qui est le premier à introduire le terme de «stratégie» dans le domaine de l'économie et de la gestion. Elle est l'orientation des activités d'une entreprise à long terme, engageant fortement son avenir (notion d'irréversibilité) elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'entreprise dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs).

*«La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »*, qui consiste à :

- Fixer des objectifs à LT
- Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés

---

<sup>3</sup> PORTER. M, « Choix stratégique et concurrence » Edition, ECONOMICA, 1990, p426.

<sup>4</sup> PORTER. M, « Choix stratégique et concurrence » Edition, ECONOMICA, 1990, p6

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

- Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser un plan d'action.<sup>5</sup>

D'autres définitions, notamment celle d'ANSOFF (1965), incluent l'environnement de l'entreprise. La stratégie permet alors de créer les conditions d'ajustement entre l'environnement et l'entreprise de sorte que celle-ci dispose d'un potentiel maximum de performance. L'environnement étant source de défis, de contraintes, mais aussi d'opportunités favorable pour l'entreprise.

Selon M. Porter en 1982 c'est «*L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables*» M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence<sup>6</sup>

Selon Henry Mintzberg 1998 : une stratégie peut être délibérée, lorsqu'elle est construite et planifiée ou émergente, lorsqu'elle est consécutive à des événements non prévus auxquels l'entreprise doit réagir. Ces deux stratégies coexistent le plus souvent dans l'entreprise et aboutissent à la stratégie réalisée. Pour avoir une définition clair sur le concept de stratégie, H. MINZBERK dans son livre *Stratégie Safari*<sup>7</sup> a présenté la stratégie selon les différents écoles de la pensée stratégique.

Selon Desreumaux (1993)

«*La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise*»<sup>8</sup>. Cette définition revient à considérer la stratégie d'entreprise comme permettant de :

- Préciser les activités spécifiques de l'entreprise, cas des couples marchés/produits ou des triplés produits/marchés/technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts.<sup>9</sup>

Selon P. Drucker

«*La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et ce qu'elles devraient être* ».

---

<sup>5</sup> Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entreprise, édition Organisation, 1962, p 480.

<sup>6</sup> PORTER M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982, p. 426

<sup>7</sup> MINTZBERG H. et alii, Safari en pays stratégique. L'exploration des courants de la pensée stratégique (2e éd.), Paris, Pearson, 2009, p. 4

<sup>8</sup> Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993. Page 242.

<sup>9</sup> Alain Desreumaux, op. cit., p. 245

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

Selon les auteurs de strategor<sup>10</sup> : «*le fait de choisir les domaines d'activités, dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* ». Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ;
- La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place, afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Nous pouvons, ainsi, résumer la notion de stratégie, comme étant les moyens mis en place par l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

### 3. Les typologies de stratégie

Comme nous l'avons vu précédemment, un grand nombre d'auteurs se sont penchés de près sur la notion de stratégie, posant ainsi des bases théoriques, ce qui a donné lieu à une typologie des stratégies, en fonction du domaine d'activité, des buts recherchés, etc.

#### 3.1. Stratégie selon la nature du domaine d'activité et son étendue

Dans ce cas, les stratégies sont classées selon la nature du domaine d'activité, nous trouvons ainsi, des stratégies fondées sur une activité, et d'autres fondées sur plusieurs activités, et selon la dimension du domaine d'activité, d'où les stratégies nationales et internationales.

##### 3.1.1. Stratégie fondée sur une activité

Cette stratégie est fondée sur une activité particulière afin de faire face à la concurrence, elle peut être :

###### 3.1.1.1 Stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Stratégor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod (4<sup>ème</sup> édition), 2005

<sup>11</sup> Alain Desereumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993. P 150

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

La spécialisation désigne une manœuvre de croissance conduisant à focaliser ses efforts sur une activité préexistante, sans en modifier la nature, c'est à dire sans faire évoluer le métier de cette activité.

La stratégie de spécialisation consiste à concentrer son investissement sur une activité préexistante et à fonder le développement de l'entreprise sur cette activité particulière<sup>12</sup>.

De ce fait, la spécialisation renvoie souvent à une stratégie de pénétration de marche qui consiste à développer le volume d'activité sur les activités existantes.

Dans le cas d'une manœuvre de spécialisation, l'entreprise focalise ses efforts sur un territoire connu, à la fois en termes d'effort proposé, de client visé, de besoins satisfait, de compétences et de maîtrise des facteurs clés de succès. Afin de développer un avantage concurrentiel solide sur son activité.

C'est cette concertation des efforts et des investissements sur la même activité qui vise à améliorer son expertise du domaine, son efficacité et sa rentabilité. Dans ce contexte, l'entreprise concentre ses efforts pour développer un avantage concurrentiel sur cette activité en poursuivant un objectif de maîtrise des coûts ou un objectif de différenciation.

Par ailleurs, si la spécialisation renvoie à la décision de concentrer les ressources sur le périmètre existant de l'activité de l'entreprise, cette manœuvre peut également s'accompagner d'une volonté de réduction de ce périmètre d'activité.

Dans ce cas, la spécialisation s'accompagne d'une manœuvre de recentrage stratégique qui conduit à abandonner certaines activités du portefeuille de l'entreprise (désinvestissement) et à focaliser les investissements sur les activités restantes. Cette décision permet à l'entreprise de se replier sur son métier de base et d'utiliser le cas échéant les liquidités générées par le désinvestissement pour se renforcer sur ce qu'elle considère être son cœur de métier.

### **3.1.1.2. Les avantages de la stratégie de spécialisation**

Les stratégies de spécialisation bien que comportant un certain risque, possède néanmoins un grand nombre d'avantage, faisant de ce type de stratégie, un choix privilégié pour beaucoup de dirigeants d'entreprises, et notamment par ceux des petites et moyennes entreprise (PME) parmi ces avantages, nous pouvons citer :

---

<sup>12</sup> F.Brulhart, C.Favoreu, S.Gherra « STRATEGIE »éd, Dunod, 2015, P 128-129

-Les effets d'expérience et permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentielle à partir d'une stratégie de domination par les coûts.

-La spécialisation permet de limiter le risque fondamental de l'activité, c'est-à-dire le risque issu d'une mauvaise maîtrise du facteur clés de succès

-Facilite la prise de conscience de l'avantage sur lequel collabore la stratégie compétitive de l'entreprise.

-Enfin, en concentrant ses investissements sur une activité, la spécialisation ouvre la possibilité à l'entreprise d'acquérir une taille critique sur cette activité et ainsi de bénéficier à la fois d'effets de taille et d'économies d'échelle<sup>13</sup>

### **3.1.1.3. Les inconvénients de la stratégie de spécialisation**

Opter pour une stratégie de spécialisation n'est pas sans risque pour une entreprise, cela revient souvent à mettre tous ces œufs dans le même panier, pour reprendre le célèbre adage populaire, parmi les inconvénients et danger d'une tel stratégie, nous pouvons citer :

- Le risque de lier le sort de l'entreprise en un seul métier.
- C'est une stratégie qui limite la flexibilité stratégique.
- Le risque de miser (engager) des ressources dans un DAS en déclin.
- Le risque de banaliser l'offre de l'entreprise, absence de caractéristiques distinctives.

### **3.1.2. Stratégie fondée sur plusieurs activités**

La stratégie de diversification fondée sur plusieurs activités permet à l'entreprise de faire face à la concurrence :

#### **3.1.2.1. La stratégie de diversification**

La diversification est justifiée stratégiquement quand l'entreprise se déploie dans des activités favorables à la mise en œuvre de synergie.

Une entreprise est dite diversifiée quand celle-ci agit au moins sur deux (02) DAS différents. La diversification est définie par le développement de l'entreprise dans des domaines autres que son métier de base.

La stratégie de diversification correspond au développement dans un nouveau domaine d'activité stratégique. La concurrence oblige les entreprises à se trouver sur

---

<sup>13</sup> F.Brulhart, C.Favoreu, S.Ghera « STRATEGIE »éd, Dunod, 2015, P131

plusieurs fronts à la fois et à diversifier leurs activités. La diversification des activités de l'entreprise lui permet de perdurer dans le temps<sup>14</sup>.

Il existe plusieurs définitions de la stratégie de diversification, Nous pouvons retenir les définitions de I Ansoff et celle de Pitts et Hopkins

Selon Ansoff Igor

*«L'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome, cet apport extrême qu'il soit heureux ou malheureux aura au sein de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui le marqueront de façon durable»<sup>15</sup>*

Selon Pitts et Hopkins

*«L'entreprise en se diversifiant, entre dans un univers concurrentiel où les règles du jeu sont différentes, soit elle entre dans une nouvelle industrie, soit elle pénètre dans un DAS appartenant à une industrie où elle opère. Ce DAS se caractérise alors par un mix de facteurs clés de succès qui est différent de celui rencontré dans les DAS existants»<sup>16</sup>.*

### 3.1.2.2. Les dimensions de la diversification

La diversification peut s'opérer dans deux directions, soit verticalement soit horizontalement :

La diversification verticale

Elle renvoie au développement d'une entreprise dans le secteur de ses fournisseurs (diversification verticale amont) ou dans le secteur de ses clients (diversification verticale aval).

La diversification horizontale

Elle renvoie à un développement de l'entreprise vers de nouveaux domaines d'activité sans que celle-ci ne soit ni fournisseur ni client de ces secteurs.<sup>17</sup>

Tout comme dans le cas de la spécialisation, il est important de distinguer la manœuvre et le mouvement de diversification de la situation du portefeuille d'activités de l'entreprise. Ainsi, une entreprise spécialisée (situation) pourra faire le choix de la diversification (mouvement) en se lançant sur une nouvelle activité ; à l'opposé, une entreprise diversifiée (situation) pourra faire le choix de la spécialisation et du

---

<sup>14</sup> Philippe Raimbourg, « Management stratégique », Edition Bréal, 2007, P89

<sup>15</sup> Igor Ansoff in Lazary « économie d'entreprise » 2007

<sup>16</sup> Pitts et Hopkins in Philippe Véry, « stratégies de diversification » Paris 1991

<sup>17</sup> F. Brulhart, C. Favoreu, S. Gherra « STRATEGIE » éd, Dunod, 2015, P 133

recentrage en réduisant son périmètre d'activité et en focalisant ses ressources sur un nombre plus limité de métiers (mouvement)

Dans le cas de la diversification, l'entreprise s'engage sur un nouveau territoire concurrentiel, caractérisé par de nouveaux métiers, de nouveaux clients et de nouvelles compétences (ou facteurs clés de succès) non maîtrisés. De ce fait, alors que la spécialisation s'appuie sur une base connue, la diversification entraîne l'entreprise vers « *l'inconnu* » d'un nouveau secteur d'activité, ce qui en fait une manœuvre à la fois plus radicale et plus risquée.

Cependant, dans certains cas, l'entreprise va s'orienter vers des activités dans le cadre desquelles elle pourra exploiter des compétences ou des savoir-faire qu'elle maîtrise déjà. Le support de la diversification sera alors constitué par les facteurs clés de succès qui sont communs aux activités existantes et à l'activité de diversification.

Dans le cas de diversification dite « reliées » les compétences (ou ressources) communes à l'activité de base et à la nouvelle activité sont appelées « *compétences pivots* » et vont faire le lien entre les deux activités en générant des effets de synergie. Ces compétences pivot peuvent être de nature commerciale ou technologique.

### 3.1.2.3. Les avantages de la diversification<sup>18</sup>

- La stratégie de diversification est un moyen évident de satisfaire des ambitions de croissance qui ne pourraient plus être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. En ce sens, la diversification constitue une étape logique dans le processus de développement de l'entreprise.
- La diversification permet de réduire les risques liés à la dépendance vis-à-vis d'un seul secteur d'activités.
- La diversification permet à l'entreprise de saisir une opportunité de marché sur un secteur porteur sur lequel elle n'était pas présente.

### 3.1.2.4. Limites et risques de la diversification

Deux limites principales peuvent être identifiées

La première limite touche au phénomène de dispersion des ressources induit par cette manœuvre. En effet, la firme diversifiée risque de « *privilégier la quantité à la qualité* » et, en menant de front plusieurs activités sans rapport les unes avec les autres, de ne pas avoir les moyens de développer une véritable expertise en termes de compétences ou de technologie.

---

<sup>18</sup> Alain Desreumaux, « Stratégie », Édition Dalloz, 1993, .p 280-281

## **Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie**

---

Le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique qui résulte d'une politique de diversification trop rapide ou trop symétrique et qui s'appuie sur une mauvaise préparation. C'est le cas où l'entreprise ajoute de nouvelles activités à celle qu'elle poursuivait auparavant, sans prendre la peine de les intégrer dans l'ensemble et sans prendre la précaution de s'assurer qu'il est possible de les adapter.

### **3.2. Stratégie selon les moyens utilisés**

Comme nous allons le voir, différentes stratégies peuvent être employées en fonction des objectifs poursuivies

#### **3.2.1. Stratégie selon l'axe de développement**

Elles peuvent se manifester à travers les formes suivantes

##### **3.2.1.1. Stratégie de maintien**

Elle consiste à garder la stratégie habituelle de l'entreprise, de ne pas cibler d'autres marchés et de garder le même produit. Elle concerne les mêmes variables concurrentielles et cherche à atteindre les mêmes objectifs de rentabilité déjà obtenus.

##### **3.2.1.2. Stratégie croissance**

Elle consiste à coordonner des actions afin d'atteindre l'ensemble des objectifs à court, moyen et long terme en tenant compte de l'environnement externe et des capacités de l'entreprise. La firme cherche à étendre ses activités actuelles que ce soit techniquement, commercialement ou géographiquement. Elle cherche à se développer, à accroître sa part de son profit et sa rentabilité.

##### **3.2.1.3. La stratégie d'abandon**

Retrait du marché en rentabilisant au maximum les investissements réalisés

- Quitter progressivement une activité
- Maximisation de la rentabilité par rapport aux investissements réalisés.

### Section 2 : Démarche et objectifs stratégiques

Pour commencer cette section nous allons présenter en premier lieu la démarche stratégique et c'est principale phase de diagnostic stratégique

#### 1. La démarche stratégique

La démarche stratégique s'effectue selon le modèle LGAC développé, en 1965, par quatre professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth. Ce modèle porte également le nom de modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement. La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multi-activités. Dans le cas d'une entreprise multi activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie adéquate.

La démarche stratégique se décompose en quatre phases principales qui se complètent de manière logique<sup>19</sup>. La première est une phase de diagnostic, d'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement et cela d'un angle statique pour le diagnostic immédiat de l'entreprise mais aussi, sous un angle dynamique pour essayer de prévoir le futur. Ensuite, vient la phase de la décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui vont contribuer à la croissance de l'organisation et la formulation de la stratégie qui va aider à les atteindre. Puis, vient la phase de la mise en œuvre, du passage à l'action. Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de système de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

#### 1.1. La phase de diagnostic stratégique

Le diagnostic (analyse externe et interne confrontées à la fixation des objectifs) constitue la première phase et donne à l'entreprise toutes les indications souhaitables pour confronter les perspectives de l'entreprise avec ses forces et ses faiblesses, ses ressources et ses compétences.

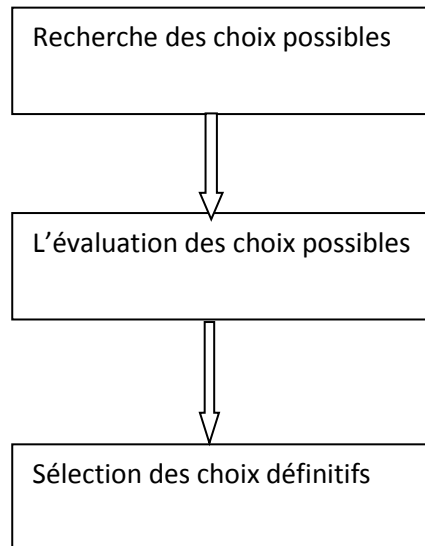
#### 1.2. La phase de décision stratégique

La prise de décision stratégique dans une approche rationnelle, peut être décomposée en trois phases : la recherche des choix possibles, l'évaluation des choix possibles et la sélection des choix définitifs.

---

<sup>19</sup>Serge Oréal, management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993. P 174.

**Figure n°1** : la décision stratégique



Source : Simon management stratégique et organisation , 5<sup>ème</sup> édition , vulbert , 2004.p45.

### 1.2.1. La recherche des choix possibles

La recherche des choix possibles est marquée par ce qu'on appelle le principe de la rationalité limitée d'Herbert Simon. Il, nous a montré que les managers s'arrêtent dans la recherche des choix possibles, dès qu'ils trouvent une solution qu'ils jugent satisfaisante par rapport à leurs objectifs. Cela signifie donc, que les managers ne sont pas rationnels, puisqu'ils envisagent que quelques choix possibles dans l'univers de la totalité des possibilités.

«Une expérience réalisée auprès des groupes de cadres permet d'illustrer ce principe de rationalité limitée »<sup>20</sup>. On soumit à des groupes de cadres dans un cycle de formation continue un cas qui a douze solutions possibles. On demande à chaque groupe de cadres, d'indiquer quelle solution il va choisir, en précisant quelles sont les solutions possibles envisagées. En fin de journée, chaque groupe de cadres a dit avoir envisagée 2,8 possibilités sur les douze possibles. Cela montre bien qu'il y a un frein cognitif à la recherche de solutions possibles, et qu'en pratique, on s'arrête dans la

---

<sup>20</sup> JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2004. P 44.

recherche de nouvelles solutions dès, que l'on trouve une ou deux, satisfaisantes par rapport aux objectifs poursuivis.

### 1.2.2. Évaluation des choix possibles

Une fois que les choix possibles dégagés, il faut mettre en place des critères, afin de comparer entre les différentes alternatives stratégiques. La comparaison peut être effectuée à, travers les critères suivants :

- La philosophie de la firme : on entend par cette expression les valeurs de l'équipe de direction, tant économiques que sociales, voire morales. Elles ne vont pas manquer d'influencer les choix stratégiques : une politique agressive ou au contraire une préférence pour la stabilité.
- Le degré de la réalisation des objectifs : pour chaque choix possible, on va examiner les chances qui existent d'atteindre les objectifs. Dans ce cas encore, des tableaux sont utiles, où l'on affecte chaque stratégie d'un coefficient de probabilité.
- Le risque : il est impliqué par les différents choix possibles. On sait ainsi que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important. Or, quel niveau de risque peut-on accepter dans notre firme ? La réponse à cette question dépend essentiellement des valeurs de l'équipe de direction vis-à-vis du risque. À une équipe timorée, on ne pourra pas proposer les choix les plus hardis.
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise: les ressources disponibles et les compétences maîtrisées. Elles servent à analyser et à mettre en relief les aptitudes et les compétences de l'entreprise. Par exemple :
  - Maîtrise-t-on la technologie?
  - Les dirigeants possèdent-ils un goût suffisant pour entreprendre?
  - Quelles sont les aptitudes réclamées par le marché?
  - Quel est notre principal avantage par rapport au concurrent le plus proche?
  - Quelles sont nos faiblesses par rapport à ce rival? etc.
- La compatibilité: la question ici est de vérifier la compatibilité des différentes alternatives stratégiques, par rapport à une série de critères. On peut vérifier la compatibilité par rapport à la mission de l'entreprise, c'est-à-dire, en quoi l'entreprise croit, à quoi elle est attachée. La compatibilité par rapport aux structures et l'organisation qui est en place. Il y a aussi la compatibilité par rapport aux ressources (humaines, financières et matérielles).

- La synergie : la direction de l'entreprise va comparer ses choix stratégiques anciens aux choix futurs possibles. Elle va choisir son « mix », autrement dit la combinaison des stratégies, de façon à obtenir un effet de synergie, soit  $2+2=5^{21}$ , c'est l'effet de complémentarité. Une alternative stratégique va être complémentaire par rapport à une situation d'entreprise donnée. Cette synergie sera étudiée dans différents domaines ; dans le domaine commercial : comme par exemple, utiliser la même chaîne logistique pour centraliser sa distribution pour deux activités différentes. Il peut aussi s'agir de synergie de production ; comme réutiliser des sous-produits d'une activité pour une autre production.

### 1.2.3. Sélection des choix définitifs

Après recherche et évaluation des choix on les juge possible sur la base de plusieurs critères : soit par la philosophie de l'entreprise, soit par le degré de réalisation des objectifs, soit par le risque, soit par les forces/ faiblesses, ressources disponibles et les compétences de l'entreprises et enfin, soit par la synergie.

### 1-3-La phase de la mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, peut se faire selon deux modes de développement. Soit la croissance externe, soit par croissance interne ou organique.

#### 1-3-1-La croissance interne (organique)<sup>22</sup>

Elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle. Il s'agit souvent d'une capacité de production (la chaîne d'assemblage de l'Airbus A380), mais elle peut être d'une autre nature : capacité de recherche (création d'un laboratoire de bio-ingénierie chez Merck) ou capacité de commercialisation (ouverture d'une filiale de vente par Peugeot au Japon). Bien évidemment, l'entreprise n'élabore pas elle-même tous les éléments de sa croissance.

#### 1-3-2. La croissance externe

Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre. Il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou de plusieurs entreprises<sup>23</sup>.

### 1-4 La phase contrôle stratégique

---

<sup>21</sup> JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2004. P 43.

<sup>22</sup> Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M,Helfer J-P.et Orsoni J, Management, cas et applications (2<sup>e</sup>éd), Vuibert, 2007, p. 243.

<sup>23</sup>Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M,Helfer J-P.et Orsoni J, Management, cas et applications (2<sup>e</sup>éd), Vuibert, 2007, p. 243

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

Le contrôle stratégique repose sur la comparaison des objectifs avec les résultats. Lorsqu'il y a des écarts, cela conduit d'abord à effectuer un diagnostic interne et externe de la situation actuelle. Il convient ensuite de s'interroger sur l'opportunité de modifier les Objectifs, les objectifs fixés antérieurement étaient-ils trop ambitieux ? Faut-il en formuler de nouveaux ? Mais on peut également se demander s'il ne faut pas réviser les stratégies, peut-être que les objectifs étaient réalistes, mais les stratégies définies n'étaient pas opportunes, peut être convient-il en conséquence de rechercher une nouvelle stratégie.

Seulement, dans certains cas, ce qui est en cause, ce ne sont pas les objectifs ni la stratégie, mais ce sont les moyens, c'est-à-dire les programmes, les budgets et les plans. Dans ce cas-là, il faut élaborer de nouveaux programmes, de nouveaux budgets et de nouveaux plans.

– L'écart stratégique :

L'écart stratégique résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et internes.

### 2- Objectif stratégique

Les stratégies étant un moyen visant à l'atteinte d'objectifs préalablement établie, il convient d'établir une distinction entre les différents objectifs

#### 2-1- Finalité et objectif stratégique

##### 2-1-1- La finalité de l'entreprise

C'est l'idée philosophique et politique que l'organisation se fait de son existence. La finalité oriente les actions de l'entreprise, c'est la raison à ce que font les dirigeants. Sans cette notion qui est plus au moins concrète, l'action serait assurément incohérente. La finalité est souvent difficile à préciser, au mieux elle s'exprime par des formules emblématiques et générales. C'est pour cela qu'on a besoin d'outils pour guider l'action, tel est le rôle des objectifs.

##### 2-2- Les objectifs de l'entreprise :

*«Les objectifs sont l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints. Que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, les objectifs sont souvent exprimés en termes financiers: niveau de profit*

*souhaité, taux de croissance, dividendes attendues ou valorisation du cours de l'action»<sup>24</sup>.*

Igor Ansoff<sup>25</sup> soutient que les objectifs ne sont utiles que s'ils sont fermés, c'est-à-dire s'ils s'expriment de manière quantitative, et s'il est possible d'évaluer de façon précise le degré de leurs réalisations.

### **2-3- Les fonctions des objectifs :**

Les objectifs qui sont des instruments qui orientent la politique, entraînent l'action et aident à corriger les défauts constatés, ils peuvent être classés en cinq sous-fonctions qui sont:

#### **2-3-1. L'innovation**

La recherche d'objectifs incite les dirigeants à sortir des routines et du cadre des habitudes, à réfléchir en commun, à examiner le milieu extérieur, à considérer l'entreprise avec un peu de recul.

#### **2-3-2 La stimulation**

Les objectifs jouent un rôle crucial de stimulation des managers, les conduisant à se dépasser. Il est aussi important de décliner l'objectif principal en sous objectifs, afin d'inciter les salariés à fournir plus d'efforts.

#### **2-3-3 La comparaison**

Les objectifs constituent un moyen pour apprécier plusieurs possibilités, ils sont des critères, et des signes qui permettent de juger si l'action qu'on envisage d'entreprendre, est conforme aux aspirations.

#### **3-3-4 La cohérence**

Si les objectifs qui fondent la stratégie constituent un système logique, les décisions qui s'appuient sur cette base, ne risquent pas de se nuire, bien au contraire, elles s'aident les unes les autres, dans la mesure où elles restent complémentaires, entraînant ainsi un effet de synergie.

#### **2-3-5 Le contrôle**

C'est le chiffrage des objectifs qui rend possible la mesure de la ou des performances attendues, et de ce fait, aide à mettre en place un système de contrôle.

---

<sup>24</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7<sup>eme</sup> édition; Pearson Education; 2005.p 432.

<sup>25</sup> Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'Organisation, 1989.

### Section 3 : La croissance de l'entreprise, types et modalités

L'instabilité caractérisant l'environnement des entreprises depuis les années 1980 avec l'ouverture des économies, la mondialisation, etc. a conduit les entreprises à considérer la croissance comme une des principales stratégies pouvant lui conférer une taille suffisante afin d'être présente sur le marché mondial.

#### 1. La croissance d'entreprise

Est un phénomène dont le caractère multidimensionnel découle des critères retenus pour en mesurer la taille.

-Elle peut être définie comme un processus d'augmentation de la taille de l'entreprise au cours d'une durée déterminée. Cette durée doit être assez longue pour que l'accroissement constaté de la production soit moins le fruit d'une expansion éphémère liée à une accélération provisoire de la vitesse de rotation du capital qu'à une augmentation irréversible liée à un accroissement de la capacité de production.

-Elle traduit un phénomène relatif ; elle se mesure par un taux rapportant une augmentation absolue constatée au cours d'une période choisie à la taille initiale  $G$ , elle peut être confrontée avec celle des entreprises concurrentes. Une condition suffisante pour que l'entreprise étende sa part de marché est qu'elle croisse plus vite que sa concurrente. La condition n'est cependant pas nécessaire, parce qu'une firme peut se développer par changement de sa gamme de produits et diversification dans une voie multisectorielle.

-La définition donnée en a et b doit être notablement élargie pour mieux respecter la nature du phénomène, car elle concerne trop étroitement l'unité de production. Or, la croissance, de la firme affecte aussi le nombre des établissements, le nombre et la variété des services productifs et des moyens mis en œuvre pour atteindre ses missions.<sup>26</sup>

Elle affecte également le nombre et la nature des démissions qu'elle se fixe et des activités qui en découlent.

L'entreprise dirige son développement selon deux voies distinctes la croissance interne qui est la première de ces voies résulte d'une expansion de l'équipement par création ou achat de capacités nouvelles de production et d'une augmentation des flux

---

<sup>26</sup>BIENAYME A « La croissance des entreprises », analyse dynamique des fonctions de la firme, éd Dordas, 1971, p14-15

de production en quantité, en variété ou en qualité. La croissance interne ne fait pas directement disparaître des unités de production indépendantes.

La croissance externe résulte de fusions ou d'absorptions d'entreprises et peut être réparée par une prise de contrôle, elle altère sensiblement l'entreprise qui opère le rachat, elle confère au nouvel ensemble des dimensions nettement supérieures aux anciennes entreprises qui en constituent les éléments.<sup>27</sup>

La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité et à l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile.

Pour assurer sa croissance, l'entreprise dispose principalement, de deux voies : la croissance interne et la croissance externe.

### **1.1. La croissance interne (organique)**

La croissance interne, ou croissance organique, est réalisée à partir des ressources internes à l'entreprise. C'est donc le mode de développement le plus naturel et le plus intuitif, du moins en apparence. Pourtant, la croissance interne est souvent difficile à isoler et par conséquent à cerner. Beaucoup d'entreprise font de la croissance organique sans vraiment le vouloir ni l'avoir décidé. C'est pourquoi ce mode de développement attire peu l'attention des médias ou des chercheurs, quelle que soit leur discipline.

La croissance interne est, dans la meilleur des cas, considérée comme le scénario de base auquel se comparent d'autres formes de croissance jugées plus élaborées, et vraisemblablement plus intéressantes.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce constat. La première tient aux difficultés de localiser la croissance interne à la fois dans le temps et dans l'espace. En effet, la croissance interne est souvent le résultat d'une somme d'actions menées au cours du temps, par l'entreprise, plutôt qu'une décision prise à un moment donné par ses dirigeants, contrairement aux opérations de croissance externe (fusion et alliance) qui résultent d'une décision clairement identifiée. Alors qu'il est aisé de connaître la date de la fusion de deux entreprises, il est beaucoup plus complexe d'identifier la date de la croissance interne.

---

<sup>27</sup> Johnson G, Whittington K, "stratégique", Ed Pearson, France, 2001, p 38

En outre, la croissance interne est souvent diffuse : les effets qu'elle procure peuvent concerner simultanément différentes divisions ou filiales, de telle sorte qu'il peut être difficile de la délimiter avec précision.<sup>28</sup>

### 1.1.1. Définition de la croissance interne

La croissance interne peut être définie comme l'utilisation de ressources et compétences développées en interne pour accroître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise. La firme poursuivant une politique de croissance interne effectue des investissements financiers soit par les profits réalisés en interne et non distribués, soit par le recours aux marchés de capitaux. En d'autres termes, la croissance interne correspond à une augmentation du chiffre d'affaires, des actifs et/ou du nombre de salariés de l'entreprise, grâce à l'utilisation de ressources développées en interne ou acquises sur le marché, et non par l'intermédiaire d'une autre entreprise.

La croissance interne peut être utilisée seule ou en complément d'autres modes de développement comme les fusions-acquisitions et les alliances stratégiques.<sup>29</sup>

Encore qualifiée de croissance organique, la croissance interne fait aussi référence à une évolution naturelle de l'entreprise, comparable à celle des organismes vivants. Elle est guidée par l'interaction des processus et compétences qui caractérisent l'entreprise et qui comprennent les politiques de recrutement, les processus d'évaluation de projets d'investissement, de recherche et développement.

Plus concrètement, la croissance interne s'accompagne en général d'une croissance des actifs : lorsqu'il s'agit d'une entreprise industrielle, elle se manifeste par une augmentation de la capacité de production. Pour les entreprises de distribution, il s'agit d'accroître le nombre de points de vente. Pour les autres entreprises de service, la croissance interne s'accompagne d'une augmentation des ressources, le plus souvent humaines, permettant de produire les services offerts par l'entreprise.

---

<sup>28</sup>Franko L.G « Corporate Concentration and Turnover in Global Industries 1960-2000 », Compétition et change, vol.7, 2003 P.163

<sup>29</sup>Jacquemin A, Economie industrielle européenne : structure de marché et stratégies d'entreprise, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 1979 p23

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

La croissance interne peut être définie comme l'utilisation de ressources et compétences internes à l'entreprise pour accroître sa taille ou élargir son champ d'activités.

Contrairement aux idées reçues, la croissance à long terme des entreprises est essentiellement le produit de leur croissance interne, et non de fusion-acquisition.<sup>30</sup>

### La croissance interne (organique)

Elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle. Il s'agit souvent d'une capacité de production (la chaîne d'assemblage de l'Airbus A380), mais elle peut être d'une autre nature : capacité de recherche (création d'un laboratoire de bio-ingénierie chez Merck) ou capacité de commercialisation (ouverture d'une filiale de vente par Peugeot au Japon). Bien évidemment, l'entreprise n'élabore pas elle-même tous les éléments de sa croissance.<sup>31</sup>

#### 1.1.2. Avantages et inconvénient de la croissance interne

##### La croissance interne comporte

Tableau N°1 : Avantages et inconvénient de la croissance interne

Avantages	Inconvénients
Développement progressif, donc mieux maîtrisable.	Lenteur de la croissance.
Valorisation de l'expérience acquise.	Peu réactive à une évolution brutale de l'environnement.
Culture d'entreprise renforcée.	Risque de réactivité plus grande de la concurrence.
Image de bâtisseur.	Risque de sclérose.
Effets positifs sur le climat social.	Risque de sclérose.
Synonyme de bonne sante de l'entreprise, de sécurité de l'emploi.	Difficulté du financement.
Perspectives de carrière et de promotion	Conditionnée par les ressources financière de l'entreprise.

**Source :** Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsoni J, Management, cas et applications (2eéd), Vuibert, 2007, p. 243.

<sup>30</sup>Hannan M.T et Freeman.J « the population Ecology of Organizations » American Journal of sociology, vol.82, 1977, p 929-930

<sup>31</sup>Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M, Helfer J-P. et Orsoni J, Management, cas et applications (2eéd), Vuibert, 2007, p. 243.

### 1.1.3. Les causes et les modalités de croissance interne

#### 1.1.3.1. Causes de la croissance

Parmi les causes de la croissance interne nous pouvons citer :

- Une forte demande des produits de l'entreprise l'amène à multiplier ses unités de production ;
- Volonté de protéger l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises (avec nouvelles personnes, sites...);
- Dirigeants conserve le pouvoir ;
- Si elle dégage des marges suffisantes, le réinvestissement dans ses propres activités est supérieur à des investissements dans une autre entreprise.

#### 1.1.3.2. Modalités de la croissance interne

Les modalités de croissance interne se présentent comme suit :

- Fabrication par l'entreprise d'actifs physiques (ses propres machines) : forte autonomie
- Achat d'actifs physiques neufs ou d'occasion (quand il ya faillite du concurrent) ;
- Accord de coopération pour partager équipements communs, réseaux (Groupement d'Intérêt Economique « *GEI* », filiale commune 50/50) ;
- Formes de partenariats basés sur un contrat (franchise, sous-traitance) où l'entreprise contrôle les partenaires

### 1.2. La croissance externe : les fusion-acquisition

La croissance externe consiste à se développer par acquisition d'entreprises. Cette stratégie permet à la firme de renforcer sa position concurrentielle en augmentant sa taille, ses parts de marché, en acquérant de nouvelles marques. Elle donne aussi l'occasion d'accéder à de nouveaux marchés et de s'internationaliser rapidement.

La croissance externe permet aussi de se diversifier et d'acquérir de nouvelles compétences et des technologies qu'il serait long et difficile de développer en interne.

Par opposition a la croissance organique, le principal avantage de la croissance externe est la rapidité de développement puisqu'elle consiste à acquérir des positions déjà acquises (par de marche, marque, implantation internationale) ou des compétences déjà développées (s'avoir faire technologique ou managérial).La croissance externe facilite aussi le franchissement des barrières de toutes natures (technologique,

commerciales, réglementaires..). Le choix de la croissance externe dépend cependant de l'expérience de la firme dans les fusions acquisitions.

Les fusions acquisitions touchent tous les secteurs. Le nombre de transactions a considérablement augmente tout comme le montant des opérations. Ce mouvement s'explique par la mondialisation des activités et l'émergence progressive de standards de consommation. Le contexte financier favorable, la vitalité des marchés boursiers, la libéralisation des mouvements de capitaux et le développement des seconds marchés ont facilité cet essor. Les mesures de privatisation et de libéralisation ont aussi encouragé cette vague de fusions.<sup>32</sup>

**La Croissance externe** consiste à se développer par acquisition ou fusion. Elle aboutit à un regroupement total ou partiel avec d'autres entreprises.

### **1.2.1. Formes : La fusion et l'acquisition**

#### **1.2.1.1. La fusion**

La fusion est l'opération par laquelle deux ou plusieurs sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule.

La fusion peut cependant résulter de :

- L'absorption d'une société par une autre (la fusion absorption) ;
- La création d'une société nouvelle par deux ou plusieurs sociétés existantes (fusion réunion).<sup>33</sup>

Elle peut être définie aussi de la manière suivante :

*« Une opération de fusion consiste au fait que deux ou plusieurs sociétés se dissolvent pour former une nouvelle société qui reprend la totalité de leurs patrimoines »<sup>34</sup>*

#### **a. Les types de fusions**

La fusion consiste la formation d'une entreprise nouvelle par la réunion de patrimoine de plusieurs entreprises ; la fusion recouvre deux types de situation.

#### **La fusion absorption**

Une ou plusieurs sociétés, préexistantes disparaissent pour venir s'annexer à une autre société, autrement dit, une société en absorbe d'autre tout en gardant son identité propre. Les sociétés absorbées seront dissoutes bien évidemment.

Une société absorbante reçoit les actifs et les dettes d'une société absorbée.

---

<sup>32</sup>Frédéric Leroy « Les stratégies de l'entreprise », Paris, Dunod, 2012, P108-110

<sup>33</sup> Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, « l'essentiel de la stratégie » ed Eyrolles, Paris 2012, P209

<sup>34</sup>Meier O, Schier G, « fusions acquisitions : stratégie, finance, management » Ed Dunod, 2009, Paris, p08.

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

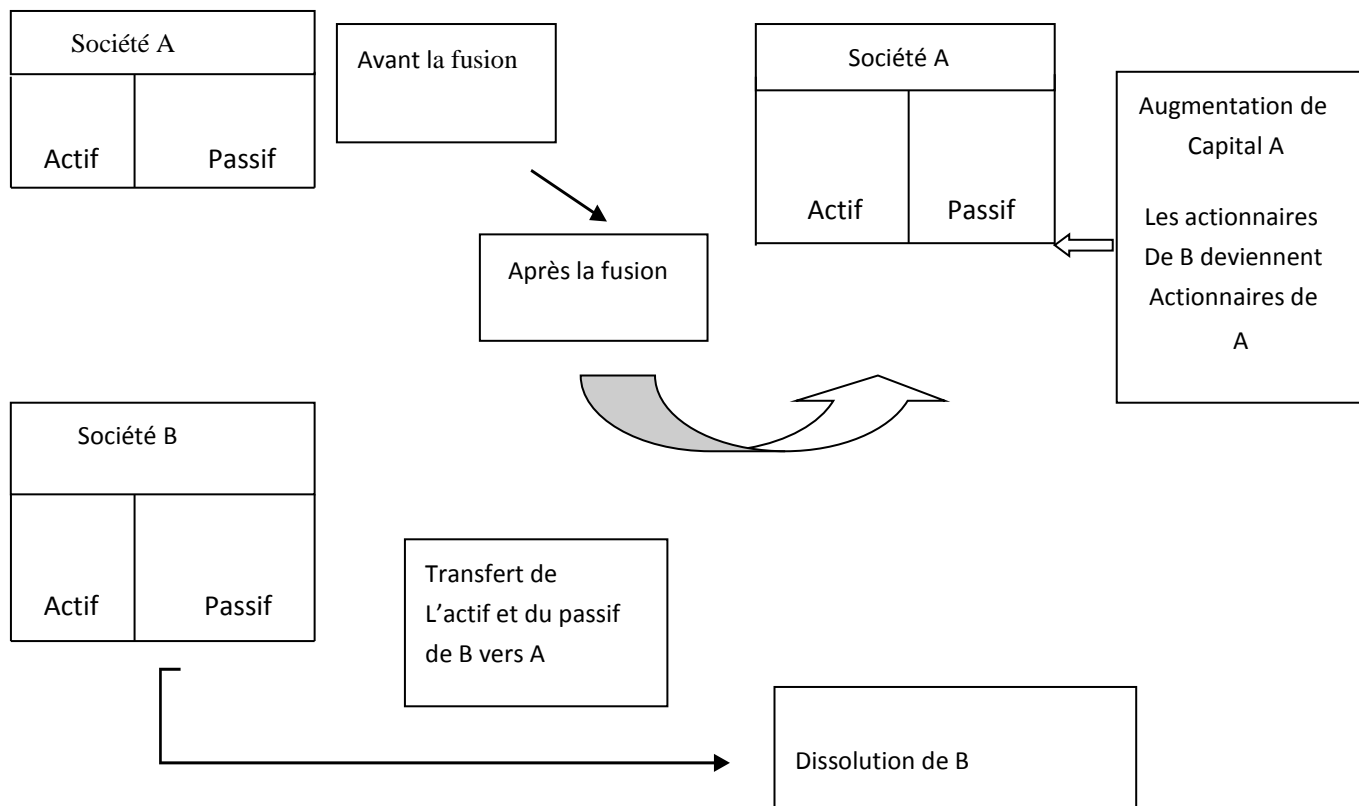
Dans ce cas-là ; on distingue deux sociétés, l'une appelée la société absorbée et l'autre la société absorbante ; La société absorbante reçoit les actifs de la société absorbée qui disparaît, on parle alors de dissolution ; le patrimoine de l'entreprise absorbée est transféré à l'entreprise absorbante; cela implique la réalisation des changements (opérations) suivant(e)s.<sup>35</sup>

- L'augmentation du capital de la société absorbante ;
- L'échange de titre entre les actions de la société absorbée et de la société absorbante
- La transmission du patrimoine de l'absorbée vers l'absorbante ;
- Et enfin la dissolution de l'absorbée.

Les parties prenantes, aussi, peuvent être affectées par l'opération fusion absorption telle que :

- Les actionnaires.
- Les dirigeants.
- Les salariés.

**Figure N° 2:** Fusion par absorption.



Source : Meier O, Schier G, « fusions acquisitions : stratégie, finance, management » Ed Dunod, 2009, Paris, p76

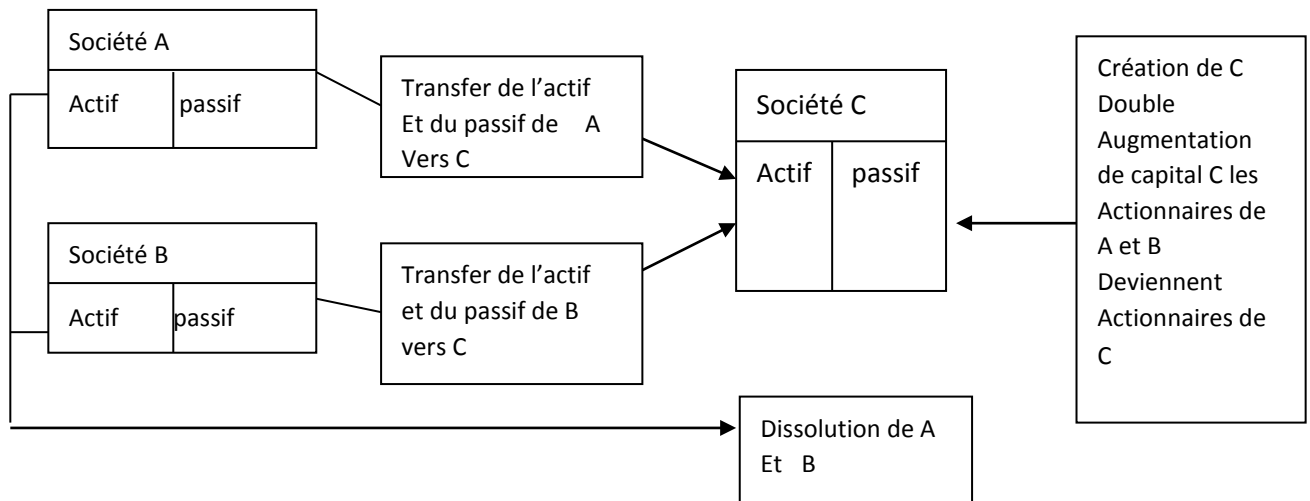
<sup>35</sup>MEIER O, SCHIER G, op.cit. p 75.

### La fusion réunion

Deux ou plusieurs sociétés préexistantes vont fusionner et disparaître pour en donner naissance à une nouvelle ; autrement dit : deux ou plusieurs sociétés se dissolvent pour former une nouvelle société qui reprend la totalité de leur patrimoine.

« La fusion réunion appelée, aussi, la fusion par création d'une nouvelle société est une opération au cours de laquelle les deux sociétés initiales disparaissent au profit d'une troisième nouvellement créée». <sup>36</sup>

**Figure N°3.** Fusion par création d'une nouvelle société



Source : Meier O, Schier G, « fusions acquisitions : stratégie, finance, management » Ed Dunod, 2009, Paris, p81

#### 1.2.1.2. L'acquisition

C'est une opération par laquelle une entreprise s'assure le contrôle total ou partiel d'une autre entreprise.

On entend par acquisition, soit la cession de fonds de commerce ou d'éléments de fonds de commerce par une société à une autre société ; soit, la cession d'actions représentatives du capital d'une société cible par un vendeur à un acquéreur ; opération lui conférant un contrôle immédiat ou différé la société cible. <sup>37</sup>

Elle peut être définie aussi de la manière suivante

<sup>36</sup> Meier O, Schier G, op.cit. p78

<sup>37</sup> Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, « l'essentiel de la stratégie » ed Eyrolles, Paris 2012, P209-210

Dans le cas de l'acquisition, une entreprise veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle, d'une société de personne, ou d'une société par actions (compagnie) en acquérant la totalité ou une partie du capital de cette dernière.<sup>38</sup>

### **1.2.2. Typologies des fusions-acquisitions**

On distingue quatre types de fusions-acquisitions selon les objectifs et le degré de familiarité entre le métier de l'acquéreur et celui de l'acquis.

#### **1.2.2.1. La croissance horizontale**

Elle consiste à acheter des entreprises directement concurrentes, exerçant dans le même secteur d'activité. Les objectifs de ces opérations sont d'atteindre des économies d'échelle et d'accroître le pouvoir de marché (recherche d'une taille critique et croissance des parts de marché, augmentation du pouvoir de négociation, élargissement de l'offre et du portefeuille de marque, création d'une demande captive, barrières à l'entrée). Dans les secteurs arrivés à maturité, les fusions-acquisition permettent d'augmenter les parts de marché sans créer de capacités supplémentaires ou de limiter les capacités sectorielles en détruisant des actifs obsolètes afin de maintenir le niveau de prix. Même si ce n'est pas leurs objectifs premiers, les fusions-acquisitions horizontales permettent aussi d'accéder à des compétences grâce auxquelles l'entreprise pourra améliorer sa position concurrentielle.

#### **1.2.2.2. Les fusions-acquisitions verticales**

Elle consiste à racheter des entreprises au sein de la filière économique, en amont ou en aval. Elles permettent d'obtenir des économies par suppression d'intermédiaires et par réduction des coûts de transaction. Elles augmentent le pouvoir de marché de l'entreprise qui contrôle ainsi la distribution et l'accès aux matières premières. Elle élève aussi des barrières à l'entrée et permettent de disposer d'avantages de coûts sur les concurrents grâce à des prix de cession interne inférieurs à ceux du marché.

#### **1.2.2.3. Les fusions-acquisitions concentriques**

Elles consistent à rapprocher des entreprises n'appartenant pas au même secteur d'activité mais entre lesquelles peuvent être exploitées des liens technologiques ou commerciaux. La croissance externe est alors de nature concentrique. Elle s'inscrit dans

---

<sup>38</sup>Rousseau L « l'acquisition d'entreprises » presse de l'université du Québec, 1990, p18

une logique de diversification liée et s'appuie sur l'exploitation de synergies entre les activités.

Ces rapprochements permettent des économies de champ et la mise en commun d'actifs (savoir-faire, matières premières, logistiques, appareil de production, marketing, force de vente...). Ils donnent aussi accès à des ressources complémentaires permettant à l'entreprise d'améliorer sa position concurrentielle sur son métier de base.

### 1.2.2.4. Les fusions-acquisitions conglomerâtes

Elles consistent à acquérir des entreprises exerçant des métiers totalement différents. Ces opérations diversifient le risque et assurent une complémentarité financière

Géographique entre les activités. Elles s'appuient aussi sur les différentes phases de cycle de vie des activités.<sup>39</sup>

### 1.2.3. Caractéristiques des fusions-acquisitions

Les fusions-acquisitions sont des opérations de regroupement ou de prises de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions. Dans le cas des acquisitions, les actifs de l'entreprise cible sont alors détenus indirectement par l'acheteur à travers la détention d'actions qui définissent son droit de propriété sur la cible.

En tant que telles, ces opérations constituent l'une des principales pratiques de la croissance externe. On entend par croissance externe, un mode de développement fondé sur la prise de contrôle de moyens de production déjà organisés et détenus par des acteurs extérieurs à l'entreprise. Selon cette perspective, la croissance externe provoque le passage de l'entreprise cible sous la coupe d'un nouvel acteur économique, l'acquéreur, qui détient une autorité de droit sur la structure acquise (droit de propriété).

Les fusions-acquisitions sont avant tout des pratiques de réalisation (à connotation juridique) permettant de mettre en œuvre une stratégie de croissance externe. Elles ne constituent donc pas une stratégie en soi. Elles sont essentiellement un moyen au service du développement de l'entreprise. On peut d'ailleurs noter qu'il existe d'autres modalités de croissance externe à la disposition des entreprises, comme l'achat direct d'actifs en ordre de fonctionnement (achat d'usine). Il est à noter que les opérations de fusions-acquisitions ne sont pas des pratiques exclusives de la croissance externe et peuvent par conséquent servir d'autres objectifs.

---

<sup>3939</sup>Frédéric Leroy « Les stratégies de l'entreprise », Paris, Dunod, 2012, p112-113

C'est le cas par exemple d'une fusion entre deux sociétés d'un même groupe, dans le but de rationaliser la gestion des activités aux plans administratif et juridique. Dans ce cas, le regroupement révèle d'une logique de fusion, sans qu'il y soit pour autant question d'une politique de croissance externe. Il s'inscrit avant tout dans une perspective de réorganisation interne, ou l'entreprise cherche à combiner des ressources déjà en sa possession.<sup>40</sup>

### 1.2.4. Les gains des fusions-acquisitions

Les fusions-acquisitions permettent de bénéficier d'économies d'échelle et de supprimer les actifs redondants. Ainsi, en R et D, le rapprochement d'entreprises permet d'étaler les frais de recherche et de spécialiser les sites. Au niveau de la production, les unités sont souvent spécialisées. Dans les secteurs en déclin ou en surcapacité, certains actifs jugés obsolètes ou non rentables peuvent être supprimés. Dans le marketing et la fonction commerciale, les fusions-acquisition permettent d'amortir les dépenses de publicité, de rationaliser le portefeuille de produits. La réduction de la force de vente ou la fermeture de canaux de distribution redondants permettent aussi des réductions de coûts. Les fonctions de support sont aussi concernées (regroupement des services administratifs).

La croissance externe permet aussi de profiter d'économies de champs et d'exploiter les synergies entre les différentes activités (partages de coûts et complémentarités des métiers).

Les acquisitions permettent aussi à l'entreprise de modifier en profondeur son profil et d'acquérir une taille significative dans une activité ou sur un marché.

La croissance externe facilite l'internationalisation. En achetant un concurrent local, l'entreprise surmonte plus facilement les barrières à l'entrée qu'elles soient de nature réglementaire, marketing ou commerciale.

Les fusions-acquisitions sont aussi l'occasion d'acquérir des compétences, souvent technologiques, qui manquent à l'entreprise.

Les fusions-acquisitions peuvent aussi être motivées par des raisons purement financières. La cible est restructurée puis revendue. Dans les années 1980, certains conglomérats ont ainsi été revendus par appartements, avec de fortes plus-values.

---

<sup>40</sup>Meier O, Schier G, « *fusions acquisitions : stratégie, finance, management* » Ed Dunod, 2009, Paris, p07.

### 1.2.5. Fusions-acquisitions et performance stratégique

Malgré leur promesse, les fusions-acquisitions ne répondent pas toujours à leurs objectifs. Certaines études mettent en avant un taux d'échec élevé, situé entre 50% et 70% ces mauvaises performances concernent aussi bien les acquisitions de nature conglomerale que les opérations horizontales ou concentriques. Plusieurs facteurs expliquent ces résultats :

- L'intention stratégique floue. Beaucoup de fusion-acquisitions ne répondent pas à des objectifs stratégiques précis et se limitent à l'argument de la taille critique
- La taille des opérations .Un prix d'acquisition élevé alourdit l'endettement de l'acquéreur et limite ses capacités de développement
- Les réductions de coûts ne sont pas automatiques et les mesures de rationalisation ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre
- Une mauvaise évaluation stratégique de la cible. Les synergies espérées ont été mal évaluées ou sont difficiles à mettre en œuvre .La cible doit donc être évaluée en fonction de nombreux critères (attrait du secteur, pression concurrentielle, position concurrentielle, part de marché, rentabilité, qualité de la gamme, structure de coût, potentiel de développement, qualité du management, potentiel d'innovation, potentiel de synergies entre les deux entreprises..).De plus, la concrétisation de synergies nécessite des systèmes de management spécifiques.
- La mauvaise gestion du processus de rapprochement. C'est un facteur déterminant mais souvent négligé .Beaucoup de fusions-acquisitions échouent parce que l'intégration et le rapprochement opérationnel ont été mal menés .Il ne suffit pas de prendre en compte les seuls aspects stratégiques et financiers. Une fois la négociation achevée, tout, en réalité, reste à faire<sup>41</sup>

### 1.3. La croissance conjointe : Les alliances

#### 1.3.1. Définition

Les alliances constituent un mode de croissance qui connaît un fort développement depuis le début des années 1980. Les alliances sont des collaborations entre des entreprises parfois concurrentes visant à partager certaines de leurs ressources et de leurs compétences afin de développer un projet en commun (développement d'une

---

<sup>41</sup>Frédéric Leroy « Les stratégies de l'entreprise », Paris, Ed Dunod, 2012, p113-114

offre nouvelle, implantation à l'étranger, fabrication d'un produit...). C'est ce qui les distingue des relations d'impartition qui concernent des entreprises qui ont des rapports de client à fournisseur.

Ces modes d'organisation se situent, selon Williamson (1975), entre les mécanismes de marché et la « *hiérarchie* » (c'est-à-dire l'organisation des ressources au sein d'une seule entreprise).

Les alliances sont donc des procédés moins lourds à gérer que les fusions-acquisitions car elles n'impliquent pas un rapprochement organisationnel massif entre les entreprises concernées. Mais elles constituent une configuration organisationnelle à part entière combinant comportements de compétition et de coopération entre les entreprises alliées.

### **1.3.2. Une typologie des alliances**

Les alliances peuvent être analysées en fonction de la nature des actifs mis en commun. Ceux-ci peuvent être semblables. L'alliance s'inscrit alors dans une logique de taille

Les actifs peuvent aussi être différents mais se compléter. L'alliance obéit alors à une logique de complémentarité.

La nature de la contribution doit aussi être prise en compte : dans une alliance, une entreprise peut apporter des ressources financières, des actifs physiques tels qu'un appareil de production ou un réseau de vente ou des actifs immatériels de production ou un réseau de vente ou des actifs immatériels tels que les savoirs et les savoir-faire. À partir de ces catégories, il est possible de proposer une typologie des alliances suivent une logique de taille, de réduction de coûts et de partages des risques et des investissements, tandis que la troisième repose sur la complémentarité.

#### **1.3.2.1. Les alliances d'intégration conjointe**

Dans ces rapprochements, les entreprises ne peuvent développer seules un produit. Elles partagent les risques, les investissements et mettent en commun certaines étapes de la chaîne de valeur. Ces partages de ressources permettent de réaliser des économies d'échelle et de renforcer le pouvoir de négociation.

La particularité de cette alliance est de conduire à la fabrication de produits qui sont ensuite frontalement concurrents sur le marché.

#### **1.3.2.2. Les alliances additives**

Les deux entreprises partagent des ressources de toutes natures pour développer, produire et commercialiser un produit commun. Les compétences mises en commun

## **Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie**

---

dans ces alliances sont souvent de nature similaire et permettent d'atteindre des économies d'échelle. Mais contrairement aux alliances d'intégration conjointe, les alliances additives mettent entre parenthèses la concurrence. Lorsqu'il existe des rivalités entre partenaires, celles-ci portent essentiellement sur le management de l'alliance et plus particulièrement sur la répartition des tâches.

Dans ces alliances, le management du rapprochement et la répartition judicieuse des tâches sont cruciaux. Une stricte division du travail permet de réduire les coûts. Elle nécessite cependant une bonne coordination entre les entreprises.

De plus, la division des tâches peut aussi impliquer une perte de compétence. Ainsi dans certains projets sensibles, à teneur militaire, par exemple, les partenaires cherchent à garder une certaine polyvalence. Malgré les coûts, les tâches sont dupliquées afin que chacun des partenaires possède un savoir-faire complet sur l'ensemble du produit.

### **1.3.2.3. Les alliances complémentaires**

Dans ces rapprochements, les partenaires combinent des actifs complémentaires. Ce qu'une entreprise apporte, l'autre n'en dispose pas en interne. Un des deux partenaires propose son savoir-faire en production et ses capacités industrielles tandis que l'autre apporte ses compétences marketing ou son réseau de distribution.

Les alliances complémentaires sont des processus de coopération mais elles introduisent aussi une compétition entre partenaires. Chacun cherche à réduire sa dépendance vis-à-vis du partenaire et à combler son manque de compétence.

Les partenaires se livrent alors à une course à l'apprentissage afin de gagner leur indépendance. Un des enjeux de l'alliance est donc de préserver les compétences de leur captation par le partenaire.

### **1.3.3. La gestion des alliances**

La mise en place d'une alliance doit d'abord reposer sur une réflexion stratégique précisant les objectifs de la coopération afin de choisir le meilleur partenaire. Le processus de rapprochement est aussi crucial : il importe de bien déterminer le rôle de chacun et d'évaluer fréquemment l'évolution et les résultats de l'alliance.

Une attention particulière doit donc être accordée à la gestion des interfaces. Comme dans les fusions-acquisitions, il faut respecter les différences organisationnelles, culturelles ou entre les styles de management tout en optimisant la coopération.

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

Face à un environnement instable et évolutif, la première finalité des unités économiques (les firmes, les groupes,..) est la pérennité, L'entreprise se doit d'être performante la croissance est une des conditions essentielles à sa survie.

### 2. Taille critique

C'est la taille suffisante pour que l'entreprise soit présente et survive sur le marché (seuils financiers, techniques, commerciaux, humains). En d'autres termes c'est la taille qu'une entreprise devra atteindre afin de franchir un palier de compétitivité nécessaire à la survie ou au développement de l'entreprise. Ainsi, atteindre une certaine taille permet de négocier de meilleurs tarifs auprès de ses fournisseurs et donc générer une marge supérieure aux autres sociétés qui n'ont pas atteint la taille critique, cette masse s'obtient plus facilement par des firmes de taille importante.

Donc la croissance de l'entreprise est représentée par l'augmentation de la taille de l'entreprise et concerne à la fois l'aspect qualitatif (augmentation de CA, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources, de sa production) et quantitatif (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement son image, etc.)

La croissance peut donc se faire grâce aux propres ressources de l'entreprise ou à défaut par l'intermédiaire d'autres entités productives.

#### 2.1. Acquérir une taille critique

L'un des changements majeurs sur la stratégie des firmes réside dans le passage d'une logique d'exportation à une logique de mondialisation marquée par une nouvelle division du travail avec le transfert des lieux de décision et de production à l'échelle du monde. Cette situation d'interdépendance rend dès lors difficile les stratégies d'entreprise fondées principalement sur un pays référent entretenant des liens plus ou moins forts avec l'extérieur. Désormais, la taille de l'entreprise, sa position concurrentielle ou encore sa gestion s'apprécient en fonction d'une maille d'analyse qui dépasse le simple cadre national. La conséquence directe de ce mouvement est le changement de perception de l'importance des entreprises qui varie selon leur niveau d'internationalisation. Une entreprise d'envergure nationale, jadis firme puissante d'un point de vue économique, ne peut en aucune mesure être apparentée à certaines firmes multinationales dont la puissance financière et la taille sont cinq à dix fois supérieures.

La mondialisation des marchés conduit par conséquent les firmes à « grandir » par acquisition pour légitimement prétendre s'inscrire dans le jeu concurrentiel qui évolue aujourd'hui au niveau mondial. Il s'agit pour l'entreprise d'acquérir rapidement

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

une taille critique, afin d'éviter sa marginalisation au sein du secteur. Les fusions-acquisitions apparaissent dès lors comme réponse défensive à des mouvements de concentration qui condamnent les entreprises à choisir entre « *acquérir* » ou « *être achète* », au point de devenir (en fonction des dernières opérations réalisées) un candidat sérieux à la restructuration du secteur ou la cible idéale de repreneurs puissants.

Les caractéristiques de cette concurrence mondiale poussent ainsi de nombreuses entreprises à progressivement prendre la voie de la mondialisation forcée, à l'image du rapprochement du constructeur Renault avec Nissan.<sup>42</sup>

Qu'est-ce que la taille critique ? Quelle est la définition de la masse critique ?

La taille critique consiste en un seuil ou une dimension suffisante que devrait atteindre une organisation ou une entreprise pour devenir rentable ou valider des objectifs.

On parle aussi de masse critique dans le jargon économique et financier pour désigner ce phénomène.

Le seuil, certes subjectif à moins d'un réglage précis, se mesure, généralement, par le biais de la détermination de la taille adéquate et supposée de l'organisme pour être en capacité de survivre ou de se développer dans l'écosystème concurrentiel.

Ce seuil peut s'estimer par un ou plusieurs indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, le dividende, le capital humain, la productivité ou la qualité des produits/services, etc. dans lesquels le management pourra piocher pour évaluer éventuellement la masse critique nécessaire ou minimale.

Le calcul paraît simple sauf si l'on tient compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel en temps réel – cette masse critique est alors en mouvement dynamique.

Pour éviter les écueils, le manager ou dirigeant devront alors fixer une périodicité adaptée et des objectifs clairs en lien étroit avec la stratégie de l'entreprise.

Lors de l'observation des phénomènes des marchés, on décèle plusieurs axes argumentaires semblant rationnels associés à une volonté d'atteindre une taille critique :

1. la possibilité de synergie par le rachat de concurrents ou de partenaires ;
2. les effets des économies d'échelle ;

---

<sup>42</sup>Meier O, Schier G, « fusions acquisitions : stratégie, finance, management » Ed Dunod, 2009, Paris, p28-29

## Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie

---

3. la capacité à peser sur le marché et à étendre son emprise sur sa sphère d'activités ou sur d'autres spectres ;
4. les effets de la courbe d'expérience ;
5. la captation de valeurs technologiques, financières, humaines, etc.

Cependant, il faut bien le noter, de temps en temps, l'histoire des entreprises a montré que le management peut être guidé par des considérations non rationnelles, c'est-à-dire en déconnexion totale avec toute logique économique, industrielle ou financière – peur, mauvais calculs, intérêts personnels, corruption, etc.

Certains segments de marché sont particulièrement concernés par la recherche d'une taille critique notamment l'univers des télécoms, des banques, des assurances, des industries manufacturières, etc.

Souvent, les critères invoqués par ces acteurs gravitent autour de la faiblesse des marges, des investissements ou coûts lourds et une forte concurrence justifiant ainsi une concentration ou une fusion des opérateurs économiques.

Dans un écosystème incertain, complexe et mouvant, l'optimisation de la compétitivité reste l'objectif ultime des entreprises ou organisations ; la taille critique est un outil parmi tant d'autres.

En toute probabilité, si ce paramètre ressort comme seul recours de la part du management, c'est mauvais signe pour le développement ou la survie de l'entité.

N'hésitez pas à poursuivre la lecture par le biais de la définition du géomarketing ou le sens du *reporting commercial*.

## **Chapitre 01 : Cadre théorique de la stratégie**

---

### **Conclusion**

Nous avons pu observer aux travers de ce bref récapitulatif que la stratégie d'entreprise contrairement au marketing ou à la finance est une toute jeune discipline qui évolue périodiquement, en moyenne chaque décennie, apportant avec elle son lot de questionnement et d'outil dont l'un des objectif principaux étant depuis les année 2000 la construction et la pérennisation d'un avantage concurrentielle au profit de l'entreprise.

## Chapitre 2

---

*Le phénomène des restructurations et leur mise  
en œuvre sur les entreprises publiques algériennes  
(EPE)*

---

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

### Introduction chapitre 2

L'influence d'un environnement économique très changeant, a soumis les organisations à de multiples processus de restructuration. Ces phénomènes désignent des processus diffus de transformation des organisations dans une recherche de flexibilité et d'avantages compétitifs, comme les réductions d'effectif, les fusions-acquisitions, ou encore les refontes de processus et les réorganisations internes. Dans un contexte de crise comme celle induite par la pandémie de covid-19, elles prennent un relief particulier en raison de leur ampleur. Les restructurations tendent pourtant à devenir un phénomène permanent. Dans de nombreux cas, elles résultent de décisions stratégiques et de choix de gestion.

En effet, une restructuration peut donc correspondre à une démarche réactive ou proactive. A.DURIEUX et S.JOURDAIN<sup>1</sup> notent à ce sujet que, si les restructurations mises en œuvre dans les années 1980 et le début des années 1990 étaient menées dans des entreprises en situation de difficulté, elles sont aujourd'hui réalisées dans des entreprises en bonne santé financière et/ou en situation de croissance, pour en renforcer les performances. La restructuration n'est donc pas réservée aux entreprises en difficulté dans les secteurs vieillissants, comme on le croit souvent.

Et pour cause, sous l'effet d'une médiatisation intensive, les restructurations sont souvent synonymes de suppression d'emplois, de montée du chômage et, sur fond de crise financière, associées à une connotation négative.

Nous allons au travers de ce chapitre, essayer de cerner au mieux le concept de restructuration d'entreprise, à travers sa présentation théorique, des études de cas, notamment sur les entreprises publiques algérienne (E.P.A) et enfin, son impact sur le tissu industrielle algérien.

---

<sup>1</sup> A.DURIEUX et S.JOURDAIN. « l'entreprise barbare »,Albain Michel, paris :1999.p.28

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

### Section 1 : Tour d'horizon du concept de la restructuration d'entreprise

Bien que souvent évoquées par les dirigeants d'entreprises, par la presse et par les chercheurs, le concept de restructuration apparaît assez mal balisé d'un point de vue théorique, de sorte qu'on ne voit pas toujours précisément ce qu'il recouvre.

Aussi il nous semble nécessaire de nous arrêter dans un premier temps sur ce que désigne la notion de restructuration. Nous reviendrons ensuite sur l'évolution historique des restructurations, afin de comprendre l'évolution des enjeux et des motivations.

#### 1. Définition de la restructuration d'entreprise

Selon R.BEAUJOLLIN-BELLET et G. SCHMIDT :

*« Les restructurations désignent, de façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement. »<sup>2</sup>.*

Une revue de la littérature nous amène à identifier deux catégories de définitions des restructurations. La première tend à souligner l'aspect décisionnel du phénomène. Ainsi, H.BOWMAN et H.SINGH<sup>3</sup>, qui sont souvent cités comme référence, considèrent le phénomène de restructuration comme *« un ensemble d'opérations dont l'objectif est d'acheter ou vendre des actifs, de modifier la structure du capital, ou de transformer l'organisation interne de l'entreprise »*. Tandis que CAMERON<sup>4</sup>, en 1994, définit quant à lui les restructurations comme *« un ensemble d'activités entreprises par le management d'une organisation et conçues pour perfectionner l'efficacité organisationnelle, la productivité ou la compétitivité »*.

La seconde approche souligne davantage les impacts de ces décisions sur l'entreprise et ses salariés. Ainsi, W.F CASCIO<sup>5</sup> (1993) affirme que dans une restructuration, il s'agit essentiellement de procéder à *« la destruction planifiée de positions ou d'emplois »*. Et

---

<sup>2</sup> R.BEAUJOLLIN-BELLET et G. SCHMIDT. « La restructuration d'entreprise ». Repères. Paris : 2012.p.18

<sup>3</sup> H.BOWMAN et H.SINGH. « The corporate restructuring ».strategic management journal. Pennsylvanie : 1993.p.14

<sup>4</sup> W.F Cascio .Downsizing, what do we know? What have we learned?,Academy of Management Executive : 1994. P. 95

<sup>5</sup> W.F Cascio .Downsizing, what do we know? What have we learned?,Academy of Management Executive : 1994. P.104

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

selon Y.MOULIN<sup>6</sup> (2001), « *la restructuration correspond à la stratégie intentionnelle d'une entreprise qui considère les réductions de la main-d'œuvre comme un moyen d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Elle vise la réduction des coûts salariaux (en réduisant le nombre des salariés), la réorganisation du travail (en éliminant certaines positions) mais aussi les changements systémiques (améliorations continues).* ».

Il existe d'autres termes qui sont souvent assimilés à celui de la restructuration, et il convient d'en clarifier les définitions.

Selon un rapport du Bureau International du Travail les termes de *downsizing* et *restructuring* sont les deux termes les plus couramment utilisés dans le monde anglo-saxon.

Y.MOULIN<sup>7</sup>, en 2001, précise que le restructuring peut être de trois ordres : *une restructuration du portefeuille d'activités, une restructuration financière, ou une restructuration organisationnelle*. Le terme de downsizing a, quant à lui, été utilisé à l'origine aux Etats-Unis après la crise pétrolière de 1973, afin de désigner les efforts faits par l'industrie automobile pour réduire la taille des voitures et leur consommation d'essence. Par la suite, il est devenu synonyme d'éliminations planifiées d'emplois, et est entré dans le vocabulaire managérial à partir des années 80.

Dans la continuité du downsizing, la montée en puissance du «*business process redesign*» et du *reengineering* dans les années 90, synonymes de réorganisation complète des processus de production d'une entreprise, visant à construire un nouvel avantage concurrentiel pour l'entreprise, se sont trouvés de facto souvent associés à des réductions d'effectifs.

Ainsi, la diversité des vocables utilisés atteste bien, elle aussi, des nombreuses situations que recouvre le concept de restructurations : *réorganisation, refonte des processus, externalisation, délocalisation, fermeture de site, fusion-acquisition, liquidation, cession, reconversion, reclassement, dégraissage, redéploiement*, etc. Cette diversité des termes employés témoigne de la difficulté à s'accorder sur une théorie de la restructuration.

---

<sup>6</sup> Y.MOULIN. « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy 2 :2001.p.38

<sup>7</sup> Y.MOULIN. « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy 2 :2001.p.63

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

### 2. Les causes des décisions de restructuration

La restructuration est une opération de gestion décidée par un employeur en fonction de la conjoncture ou d'une stratégie. Elle apparaît comme une nécessité à l'adaptation aux changements sociaux, économiques ou juridiques des entreprises. Elle intervient aussi bien dans le cas où l'entreprise est en situation de croissance, que dans le cas où l'entreprise serait en difficulté.

V. RAMUS<sup>8</sup> distingue sept causes, ou moteurs, pouvant induire une restructuration de la part des dirigeants d'une entreprise :

- La «*course enchaînée à la croissance*» que se livrent les grandes entreprises entre elles. Cette dynamique, à la fois menée et subie par les grandes entreprises, serait guidée par l'obligation de maintenir un rapport de force lié à la taille. Elle conduirait à des mouvements de concentration qui sont eux-mêmes de puissants leviers de réorganisation interne des groupes ;
- La recherche de création de valeur, soit «*par le haut* » dans le cadre d'une stratégie de différenciation, leur permettant d'acquérir des positions dominantes sur les marchés, soit «*par le bas*», en cherchant à diminuer les coûts et grâce à des économies d'échelle. Elle conduirait à engager des démarches continues de sélectivité des marchés et de recherche d'économies ;
- Le recentrage sur le «*cœur de métier*», visant à assurer une meilleure lisibilité de l'activité ainsi qu'à externaliser les contraintes, surtout de productivité et de gestion des aléas conjoncturels, notamment pour les segments d'activité banalisés ou à moindre valeur ajoutée. Cette démarche conduirait à des mouvements de désengagement d'activités, d'outsourcing ou d'externalisation d'activités, de délégation à des partenaires ou de travail en réseau ;
- L'évolution des modèles et des dispositifs de management avec, surtout, la diffusion des méthodes de reengineering et le pilotage par lignes de services ou de produits, ou encore par missions focalisées sur un des éléments de la chaîne de valeur. Ces méthodes auraient permis de dépasser le pilotage par le site,

---

<sup>8</sup> V. Ramus . Reconcevoir les processus de création de valeur, Communication au séminaire Annuel de la direction des statistiques d'entreprises de l'INSEE, in Insee Méthodes n° 95-96 : novembre 2000, p. 33.

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

l'établissement ou le pays est ouvert à de nouveaux gisements de productivité au travers de la gestion par les processus ;

- La normalisation des systèmes de gestion et d'information à l'échelle des groupes internationaux, qui autorise une forte dissociation entre la géographie et la totalité des outils de pilotage et de contrôle. La mobilité interne des facteurs de production s'en trouverait favorisée à l'échelle mondiale ;
- L'impact des nouvelles technologies sur le transfert d'information, indépendamment des flux physiques. Ici encore, la mobilité des facteurs de production, interne et externe, au niveau mondial, s'en trouve facilitée ;
- La levée des appréhensions sur les risques géopolitiques, du fait de l'inscription d'un nombre croissant de pays dans l'économie de marché.

Ainsi, les entreprises peuvent engager des restructurations pour une grande variété de motifs, dans une perspective de rationalisation de la production, de réduction des coûts, d'une amélioration des performances et/ou de modernisation des méthodes de production, etc.

### 3. Les formes de restructuration

Les restructurations d'entreprise peuvent prendre différentes formes : fusion, cession, prise de participation, acquisition ou cession d'une filiale ou modification importante des structures de production de l'entreprise.

On dénombre ainsi plusieurs formes de restructurations, dont les plus fréquentes relèvent des catégories suivantes :

#### 3.1. La fusion

Elle peut être considérée comme étant une opération par laquelle une ou plusieurs sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule. L'expression «*fusion d'entreprise*» se voit fréquemment reléguée au profit de la tautologie «*fusion-acquisition*». Cette modalité particulière de fusion, prééminente dans la plupart des secteurs d'activités aujourd'hui, s'explique par le fait que les processus de fusion s'accompagnent régulièrement d'une opération d'acquisition par la société dite «*absorbante*». Ainsi, une «*fusion-acquisition* » se traduit juridiquement par la

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

transmission universelle du patrimoine d'une société à une autre société, une dissolution de la société absorbée et un échange de droits sociaux.

### **3.2. L'externalisation**

Outil de gestion stratégique par excellence, l'externalisation désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction ou activité d'une organisation (entreprise ou administration) vers un partenaire externe, et s'apparente parfois à une « *délocalisation* », lorsque les biens sont produits à l'étranger avant d'être réimportés sur le marché d'origine.

Dans son acception première, externaliser consiste à faire réaliser par des intervenants extérieurs, des activités secondaires jugées non-essentielles et non stratégiques, permettant ainsi à l'organisation de se concentrer sur son activité principale ou son cœur de métier.

### **3.3. La délocalisation**

Symbole de l'ouverture des économies et de la mondialisation, la délocalisation consiste, pour une entreprise souvent transnationale, à changer le lieu d'une unité de production pour l'implanter dans un pays où les conditions de production sont jugées plus favorables. Si, dans une seconde acception, ce substantif peut également désigner le recours à la sous-traitance proposée par une société étrangère, afin de fournir des biens auparavant produits localement, la délocalisation renvoie plus communément à l'ouverture d'une unité productive à l'étranger, concomitante à la fermeture d'une unité locale et ce, sans que la destination des biens produits en soit affectée.

Conséquence directe de la concurrence internationale, ce transfert d'activités, de capitaux et d'emplois, se dirige vers des régions du monde bénéficiant d'un avantage compétitif et s'exprimant généralement par des coûts plus bas, reflet d'une main d'œuvre peu coûteuse, d'un meilleur accès aux ressources naturelles, ou encore d'une fiscalité et d'une réglementation plus attractif.

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

### **4. Les phases de la restructuration**

Une opération de restructuration impacte plusieurs parties prenantes dans le cycle d'exploitation d'une entreprise. Pour bien cerner le concept de restructuration, nous allons expliquer les différentes phases réalisées pour mener à bien cette opération.

#### **4.1. La phase d'éveil de la restructuration d'entreprise**

La phase d'éveil constitue la prise de conscience du déséquilibre, ou même de la scission entre l'environnement et l'organisation et de la nécessité de réaliser un changement. L'entreprise se prépare donc au changement et au processus de désintégration à venir. Les décideurs acceptent avec conciliation la variation organisationnelle à venir.

#### **4.2. L'annonce (interne et externe) lors de la restructuration d'entreprise**

L'annonce est le point de départ du processus de changement. Elle peut être perçue par les salariés comme inattendue, violente et peut générer des émotions fortes. C'est la phase la plus représentative d'une restructuration. En fonction du degré d'adhésion des salariés, on peut voir apparaître des résistances au changement. C'est la raison pour laquelle la communication sur la restructuration est un facteur crucial.

#### **4.3. La phase de désintégration lors de la restructuration d'entreprise**

La phase de désintégration est le processus où la société se détruit pour laisser place à sa nouvelle forme. Les anciens repères disparaissent et les nouveaux ne sont pas encore visibles. Les individus peuvent se sentir perdus et l'on voit apparaître des symptômes d'anxiété et de stress. Cette phase se termine dès lors que l'ancienne organisation n'est plus en place.

#### **4.4. La phase de reconstruction lors de la restructuration d'entreprise**

Restructurer ne signifie pas détruire. En effet, la phase de construction est la phase où les changements sont opérés au sein de l'organisation. Les salariés prennent peu à peu place dans la nouvelle organisation sans pour autant maîtriser les tenants et les aboutissants de leur poste. En fonction de la manière dont le changement est opéré, et en fonction des personnes, on voit apparaître deux profils de salariés :

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

- Ceux qui ont confiance en l'organisation future, ils voient les symptômes d'anxiété et de stress disparaître ;
- Ceux qui n'ont pas confiance en l'organisation future et de ce fait voient apparaître des symptômes de dépression (perte de sens, de but et d'intérêt dans le travail). C'est un facteur à prendre en compte car il touche directement le droit des entreprises ainsi que celui de ses collaborateurs.

### 4.5. La phase d'intégration lors de la restructuration d'entreprise

In fine, la phase d'intégration apparaît dès lors que la nouvelle organisation est en place. Elle pérennise le changement et consolide les actions engagées dans la phase précédente. On voit les profils des salariés s'accroître : les symptômes d'anxiété et de stress disparaissent chez les personnes ayant confiance en l'organisation nouvelle et les symptômes de dépression se renforcent chez les salariés n'ayant pas cette confiance.

### 5. Historique du phénomène de restructuration

Les restructurations ne sont pas un phénomène nouveau. J.FAYOLLE<sup>9</sup> qualifie les restructurations de « *diffuses* », et de « *permanentes* ». Plusieurs travaux historiques, comme ceux de LESCURE, montrent que le phénomène est ancien, tout en prenant des formes nouvelles. Globalement on identifie depuis les années 30, deux types de mouvements de restructuration :

- Des restructurations de crise ou « *défensives* », dans les années 30 puis dans les années 70-80. Les restructurations sont associées à des opérations de sauvetage d'entreprise, ou de secteurs d'activités en déclin, tels que la sidérurgie ou le textile. Pour BEAUJOLIN-BELLET et G.SCHMIDT, elles sont alors « *visibles, radicales, et particulièrement douloureuses pour les salariés et les bassins d'emplois concernés* » ;
- Des restructurations de compétitivité ou « *offensives* », qui ont émergé dans les années 1990-2000. Ces restructurations s'inscrivent soit dans une recherche de compétitivité économique et financière des entreprises, soit dans une recherche

---

<sup>9</sup> J. Fayolle .Restructurations d'hier et d'aujourd'hui, les apports d'un séminaire, Revue de l'Ires, Volume 47, n°1, p. 335-360.

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

d'anticipation sur l'avenir. Selon F.AGGERI et F.PALLEZ<sup>10</sup> « *les restructurations sont devenues un outil permanent d'adaptation des entreprises à la recherche d'une compétitivité croissante, souvent pensée à une échelle transnationale* ». Ce constat d'une recherche d'adaptation permanente est également partagé par M. RAVEYRE<sup>11</sup>, pour qui « *l'économie et les entreprises tendent à entrer dans un état durable d'instabilité : la recherche de flexibilité et d'adaptation conduit à des redéfinitions récurrentes des contours des activités et des frontières de la firme, ce qui s'accompagne de la montée de modèles organisationnels en réseaux* ». Depuis 2008, la crise économique et financière se traduit par une forte accélération des restructurations, les causes évoquées mêlant souvent des raisons de compétitivité et un contexte de crise qui agit comme un accélérateur.

---

<sup>10</sup> F.AGGERI et F.PALLEZ. « Restructurations industrielles et mondialisation : une reconversion aussi pour l'Etat ». Revue de L'Ires : 2003.p.85

<sup>11</sup> M.Raveyre. « Vers un état d'instabilité durable ». Revue de L'Ires N° 47 :2005.p.12

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

### Section 2 : L'entreprise publique algérienne et les réformes

L'entreprise publique étant l'instrument privilégié de l'Etat Algérien pour assurer la réalisation des objectifs fixés par les plans de développement, cette dernière a connu à compter de 1979 et surtout au cours de la décennie 1980 une période de redressement visant à une meilleure gestion des structures de l'appareil économique.

Le processus initié de restructuration de l'économie nationale, visait une certaine rationalité dans la gestion des E.P.A, qui en raison des options choisies et de leurs politiques de fonctionnement, ont conduit à constater des graves crises et dysfonctionnements.

En effet, de nombreux dysfonctionnements furent constatés tant internes qu'externes à l'E.P.A ceux-ci s'articulent globalement autour de deux axes :

- Insuffisance du modèle de planification et faible réalisation des objectifs fixés à l'entreprise ;
- Faiblesse du modèle organisationnel et bureaucratisation du fonctionnement de l'E.P.A.

#### 1. Définition de l'entreprise

L'entreprise est une organisation économique combinant des moyens financiers, humains et matériels en vue de produire des biens et des services, tout cela dans le but de maximiser ses profits.

*« L'entreprise est constituée d'hommes et de femmes, qui prennent des décisions, travaillent ensemble, conçoivent, fabriquent, trouvent des solutions, et cherchent des améliorations »<sup>12</sup>*

En économie, l'entreprise est définie comme étant une organisation économique, de forme juridique déterminée. *« C'est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente »<sup>13</sup>*

En droit, l'entreprise algérienne peut être définie de la manière suivante : *«L'entreprise algérienne est un instrument de développement intégré, un*

---

<sup>12</sup> AHMED ZAID. M. « Performance sociale dans les entreprises publiques algériennes » : 21-22 octobre 2011.

<sup>13</sup> KHODJA.M ; cours magistral « Gestion des entreprises ».

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

*moyen de protection de l'économie nationale et un élément fondamental de la transformation des rapports sociaux de production et de la société actuelle. »<sup>14</sup>*

Ainsi, il existe un grand nombre de définitions pouvant être attribuées à l'entreprise et ce en fonction du domaine, du secteur d'activité, des différents courants théoriques, de l'époque, etc

### **2. Typologies des entreprises**

Les typologies sont destinées à classer les entreprises à partir des différents critères. Il existe une grande variété d'entreprises qu'il est usuel de classer selon trois critères

#### **2.1 Critères économiques**

Selon la nature de leur activité, les entreprises sont classées par branche, secteur et par filière.

- Le secteur : il regroupe les entreprises ayant la même activité principale ;
- La branche : elle regroupe les unités fabricant un même type de produit ;
- La filière : regroupe toutes les entreprises qui participent à l'élaboration d'un même produit final.

#### **2.2 Critères organisationnels**

C'est un critère très utilisé, qui se base sur le critère taille. Cette taille peut s'apprécier en fonction de nombreux éléments : l'effectif, le chiffre d'affaire, la valeur ajoutée, le montant des capitaux, la capacité d'autofinancement, etc.

- L'effectif : il permet d'apprécier l'importance du facteur de production du travail ;
- Le chiffre d'affaire : il mesure la part de marché de l'entreprise ;
- La valeur ajoutée : elle mesure la richesse créée à l'intérieur de l'entreprise ;
- Les capitaux propres : ils mesurent entre autre importance des fonds apportés par les propriétaires ;
- Le résultat de l'entreprise : il traduit la rentabilité de l'entreprise ;
- L'autofinancement : il donne une indication de performance économique.

---

<sup>14</sup> NECIB.R. « Entreprise publique algérienne », Edition office des publications universitaires, Alger : 1987 page13.

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

### 2.3 Critères juridiques

Une entreprise est définie juridiquement à partir des règles de droit, il est donc possible de classer les entreprises en deux grandes classes:

- Entreprises publiques;
- Entreprises privées.

Pour les besoins de ce chapitre, nous parlerons uniquement des entreprises publiques algériennes en tentant d'expliquer leurs évolutions, leurs missions, leurs insuffisances, etc.

En effet, dans le contexte algérien, l'Etat occupe une place importante, d'où sa forte implication dans les EPA, considérées comme le fer de lance de cette économie, s'apparentant à des instruments permettant la sauvegarde de l'intérêt général. Il n'est pas seulement actionnaire, mais également gestionnaire renforçant ainsi la tendance à l'interventionnisme, voire à des formes d'ingérence dans la gouvernance des EPA.

Une entreprise publique peut également être définie comme étant une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de sa participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises.

L'entreprise publique peut être à caractère économique, dans le but de produire et de commercialiser des produits ou des services, comme par exemple Entreprise nationale des industries électroménagères (ENIEM), Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures (SONATRACH), etc. Ou des établissements publics à caractère administratif avec pour but la procuration de différents services aux citoyens, ou encore à caractère éducatif dans le but de former des cadres qualifiés dans le cadre des investissements étatiques à long terme.

Selon NECIB R. « *L'entreprise publique est une entreprise exerçant sous des contraintes techniques, financières, sociales et économiques ; ayant pour objectif la satisfaction de l'intérêt général. Son but économique n'est pas forcément de réaliser un*

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

*profit optimal, cependant l'absence de but lucratif ne signifie pas que l'entreprise ne fonctionne pas selon des principes économiques. »<sup>15</sup>*

### 3. Genèse des entreprises publiques en Algérie

Au lendemain de l'Indépendance, l'industrie en Algérie était quasiment inexistante, ayant opté pour le système socialiste, l'Etat a pris en charge l'industrialisation du pays.

La société nationale est devenue la forme juridique la plus importante des entreprises publiques. Les entreprises locales étant relativement faibles, le nombre d'entreprises passées spontanément à l'autogestion après le départ des colons était très réduit. On a assisté à une absorption progressive de ces entreprises par les sociétés nationales.

La période d'évaluation étant délimitée, il convient de l'éclater en diverses étapes pour précisément mettre en relief le caractère évolutif de l'entreprise et de son environnement.

#### 3.1 Autogestion (1963-1966)

L'autogestion est une forme d'organisation précise des travailleurs de chaque entreprise et une fonction de gestion précise. Cette forme est constituée de : l'assemblée générale des travailleurs, le conseil des ouvriers, le comité de gestion et le directeur ou l'administrateur. Sa fonction consiste à organiser en toute liberté la production de l'entreprise, élaborer les plans et les programmes d'activités, ainsi que le développement de l'entreprise, ceci en décidant de l'usage et la disposition des moyens de production.

Selon NECIB R. *« l'autogestion dans l'entreprise n'a de sens que si l'ensemble de la société est autogérée. L'autogestion, est un mode d'expérience du pouvoir dans l'entreprise, mais aussi dans le quartier ou dans la commune. Donc l'autogestion constitue bien un mode d'exercice du pouvoir dans une société nouvelle à construire. »<sup>16</sup>*

De 1963 à 1966, l'autogestion fut reconnue comme étant la principale forme d'organisation économique, sociale et politique. Par l'élection, elle garantissait

---

<sup>15</sup> R.NECIB. « Entreprise publique algérienne ». Edition office des publications universitaires, Alger : 1987. Page. 21

<sup>16</sup> R. NECIB. « L'entreprise publique algérienne ». Édition office des publications universitaires. Alger : 2010. Page. 10

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

l'exercice du pouvoir par les travailleurs au sein des exploitations agricoles et industrielles ou créées après l'indépendance.

Avec le droit à l'autogestion économique, les décrets des 18, 22 et 28 mars 1963<sup>17</sup> formalisent l'entreprise autogérée. Celle-ci est définie de la sorte : *c'est une personne morale de droit privé, autonome et décentralisée, gérée par les producteurs selon les principes de démocratie directe et dont la propriété est sociale.*

### **3.2 Sociétés nationales (Entreprise publique) (1966-1970)**

Après une expansion fulgurante durant les années 1962-1963, l'autogestion passe par de nombreuses crises et finalement subit un coup d'arrêt en 1966. Ce tournant marquera le début d'une promotion vertigineuse de l'entreprise publique dans le secteur industriel et commercial. Le modèle algérien de développement économique dérive des nouvelles orientations doctrinales. Celle-ci est chargée de traduire la volonté de la puissance publique, d'accélérer l'industrialisation du pays et en même temps d'être un propagateur du progrès sous toutes ses formes. Ces raisons sont à l'origine de la création de sociétés nationales, d'offices et d'établissements publics à caractère industriel et commercial.

*« Après le coup d'Etat de 1965, il a été défini un modèle de développement véhiculant une politique industrielle créant la quasi-totalité des sociétés nationales. Depuis leur création jusqu'en 1971, ces sociétés étaient qualifiées d'entreprises d'Etat, c'est à dire, d'entreprises dont la gestion est assumée exclusivement par les agents de l'Etat, excluant toute participation des travailleurs. »<sup>18</sup>*

Pour faire face à la crise économique, l'intervention de l'Etat s'est traduite dans les faits par la création de plusieurs organismes publics à caractère industriel et commercial (E.P.I.C), ou d'établissements publics à caractère administratif (E.P.A).

L'entreprise publique est apparue initialement au niveau local et bien après au niveau national.

#### **3.2.1 L'entreprise publique locale**

L'entreprise publique locale est une société commerciale déguisée. Cela ressort de plusieurs dispositions dont les plus importantes sont les suivantes :

---

<sup>17</sup> J.O.R.A N° 63-95 du 22 mars 1963 ; J.O.R.A N° 17 du 29 mars 196

<sup>18</sup> R.NECIB. « L'entreprise publique socialisme et participation », OPU Alger, 198

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

- D'abord, parce que l'entreprise communale ou de Wilaya a un régime juridique semblable à celui d'un organisme de droit privé ;
- Ensuite, elle est dotée d'un capital social ;
- Enfin, son but principal est la réalisation de bénéfices en vue de procurer des ressources supplémentaires aux collectivités de base.

### **3.2.2 L'entreprise publique nationale**

La notion d'entreprise publique nationale figure pour la première fois en 1968 dans le projet du statut général des entreprises publiques. Mais ce sont les travaux du Conseil National Economique et Social (CNES) qui donneront à ce concept sa véritable dimension. L'entreprise publique est une personne morale qui a la qualité de commerçant et dont les biens sont publics.

L'entreprise publique nationale ne souffre d'aucune équivoque, elle se comporte comme une véritable société de droit commercial : recherche du profit et de rentabilité, existence d'un capital social, présence d'un commissaire aux comptes et la tenue d'une comptabilité commerciale. Il faudrait ajouter à cela, l'existence de la société d'économie mixte et de la filiale.

### **3.3 Entreprises socialistes (1974-1988)**

La promulgation de la gestion socialiste des entreprises (G.S.E), le 10 Novembre 1971 a marqué une étape importante dans son évolution où se sont prises simultanément plusieurs décisions d'une très grande portée sur les structures socio-économiques du pays, l'adoption d'une planification systématique, la nationalisation des hydrocarbures le 24 Février 1971 et la promulgation des textes de la révolution agraire le 08 Novembre 1971.

L'organisation socialiste des entreprises est une des multiples composantes politico-économiques du développement algérien. Au sein du secteur public de l'Etat, l'organisation socialiste se situe comme un moyen de développement national.

Cette période correspond à l'élaboration du plan quadriennal (1970-1973)<sup>19</sup>, qui a adopté un programme centré vers une industrie complémentaire légère qui vise

---

<sup>19</sup> Plan quadriennal : Première expression systématique et formalisée de la politique économique de l'Algérie indépendante. Et le premier fruit d'une longue réflexion et d'une étude profonde et objective des données sociales et économiques du pays, ainsi que des priorités du moment.

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

essentiellement à améliorer les conditions de vie des citoyens et réduire le déséquilibre régional par l'implantation dans les régions déshéritées.

L'entreprise socialiste peut être définie comme étant une entreprise dont le patrimoine est constitué intégralement par des biens publics (Décret N° 75-23, article 2, du 29 avril 1975 portant sur le statut-type de l'entreprise socialiste)<sup>20</sup>

En d'autres termes, l'entreprise socialiste est une propriété étatique qui représente la collectivité nationale, et qui est gérée selon les principes de la gestion.

### 4. Les caractéristiques du secteur public jusqu'en 1980

Le secteur public avant le début des restructurations organiques était organisé sous forme de sociétés nationales. Ces sociétés sont en grande partie dans le secteur industriel. Cette prédominance revient à la part des investissements orientés dans ce secteur considéré par le planificateur comme un moyen de créer des équipements et des produits qui vont être nécessaires pour relancer les autres secteurs (agriculture, construction et bâtiment...etc.) et de créer des emplois pour absorber le chômage qui caractérisait la période d'après-guerre.

La part importante des investissements dans l'industrie sur le total des investissements publics est montrée par les chiffres du tableau suivant :

**Tableau n°2** : La part des investissements dans l'industrie sur le total des investissements publics durant la décennie 1970

La période	70-73	74-77	78-79
La part de l'industrie	52%	43,4%	62%

Source : Hocine BENISSAD Algerie : restructuration et réformes économiques (1979-1993) page 23

O.P.U

Ce secteur industriel est représenté par 15 sociétés nationales divisées en 1978 en deux sous-secteurs :

- Les industries légères avec : S.N.M.C, S.N.L.B, S.N.I.C, S.O.N.I.C, S.N.S.E.M.P.A.C, S.O.N.I.T.E.X, S.O.N.I.P.E.C, S.G.E.D.I.A, S.N.T.A et S.N.M.A
- Les industries de base avec : S.N.C, S.O.N.A.R.E.M, S.O.N.A.C.O.M, S.O.N.E.L.E.C et S.N METAL, qui ont à leur tour absorbé une part importante

<sup>20</sup> J.O.R.A N°22 du 16 mars 1976

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

du total des investissements dans l'industrie, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°3 :** part des industries de base sur le total des investissements dans l'industrie durant la décennie 1970

La période	67-69	70-73	74-77	78-79
La part de l'industrie de base	88,7%	86%	88%	78%

Source : H. BENISSAD Algerie : restructuration et réformes économiques (1979-1993) page 23 O.P.U

L'industrie de base activait dans cinq branches, à savoir : La sidérurgie, les hydrocarbures, les matériaux de construction, la construction mécanique et enfin l'équipement électrique et électronique.

Ces sociétés nationales se caractérisaient par :

- Une économie fortement administrée et centrée : les décisions relatives au prix, au choix des investissements, à la fixation des salaires, à la distribution des bénéfices étant attribués aux différents ministères ou tutelles qui sont : le ministère du commerce, le ministère des finances et celui de la planification et à l'Etat qui est considéré comme le seul propriétaire et investisseur ;
- Des entreprises de très grande dimension, ceci étant liée à la largeur du portefeuille d'activités ;
- Des prix fixés par le ministère du commerce, sur la base de capacités de production normatives et non effectives, c'est-à-dire que les prix de revient ne sont pas calculés selon leurs coûts réels, mais sont imposées par l'Etat, d'où des pertes pour la majorité de ces entreprises ;
- Leur financement se fait par deux types de crédit :

Des crédits internes : qui sont accordés par la banque d'Algerie de développement lorsqu'il s'agit des crédits à long terme, ou par la banque primaire lorsqu'il s'agit de crédits à moyen terme.

Des crédits externes : qui sont accordés par des institutions financières étrangères. Lorsqu'il s'agit du financement des équipements et matériels, de la formation professionnelle et des prestations d'assistance technique.

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

- Une participation relative des travailleurs à la prise de décision, cela grâce à la gestion socialiste des entreprises prévue par l'ordonnance N°71-74 de 1971 et mise à l'épreuve par l'ordonnance N° 72 -58 du 10 octobre 1972, d'où un bilan de 51 sociétés nationales appliquant ce système en 1977
- Une forte dépendance en matière d'approvisionnement en équipements et matières premières de l'extérieur, dont le volume dépend des recettes pétrolières ;
- Des obstacles à l'autofinancement : pour mieux contrôler les sociétés nationales, L'Etat les a contraints à se financer par des crédits bancaires et a mis en place un ensemble de mesure pour assécher toutes leurs trésoreries.

Les lacunes et les insuffisances de ce mode de gestion ont été mises en évidence par les bilans économiques et sociaux de la période 1967-1979 et qui ont légitimé lesdites restructurations organiques et financières.

En effet, l'échec du modèle d'industrialisation adopté par l'Algérie à partir de 1966, commence à apparaître au début des années 1980. Malgré les signes apparents, l'Algérie grâce notamment à la relative aisance financière générée par les recettes pétrolières qui étaient assez importantes au cours des années 1970-1985, a entretenu le modèle avec un aménagement des structures et des modes de fonctionnement de l'appareil économique sans impact majeur sur l'économie nationale.

La crise a été réellement consommée en 1986 avec la double chute du prix du pétrole et du dollar. La situation est devenue insoutenable avec une aggravation du stock de la dette extérieure.

Cette crise, qui a mis en évidence les rigidités et les faiblesses du modèle d'industrialisation adopté au lendemain de l'Indépendance a conduit les pouvoirs publics à admettre officiellement la nécessité impérieuse d'engager des réformes globales et structurelles de l'économie nationale, dont le retrait de l'Etat de l'activité économique et la promotion du développement du capital privé.

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

### **Section 3 : La restructuration organique et financière des entreprises publiques algérienne**

En Algérie, la restructuration organique et financière s'est imposée dans un contexte particulier, marqué par des bouleversements profonds secouant l'économie algérienne dans son ensemble. Les réformes introduites depuis le début de la décennie 1980 touchent aux fondements du système économique et social algérien. Elles sont à l'origine d'une véritable mutation, aussi importante que celle qui a prévalu à l'installation de la nouvelle société post indépendance.

Les entreprises publiques sont au cœur de ces réformes sensées les amener à répondre à de nouveaux impératifs sous l'influence d'un environnement bousculé par des facteurs financiers, technologiques, géopolitiques.

#### **1. La restructuration des entreprises publiques algériennes des années 1980**

Elle a été décidée à la suite de nombreuses discussions menées dans le cadre du bilan de la décennie 1967-1978. Un décret du 04 octobre 1980 avait arrêté les grandes lignes, ainsi que l'instauration des commissions interministérielles et sectorielles pour l'élaboration des propositions concernant chaque secteur, branche et entreprise. Elles furent ainsi nommées : restructuration organique et restructuration financière.

Nous allons voir, en quoi a consisté chacune de ces restructurations et quel ont été leurs impacts sur les EPA.

##### **1.1. La restructuration organique**

Pour alléger et décentraliser la gestion des sociétés nationales jugées trop larges par rapport à la largeur de leur portefeuille d'activités (production, engineering, distribution, etc.) des entreprises nationales de petite et moyenne taille vont se substituer à ces sociétés.

Les critères ont été conçus par la firme américaine de consultants MC KINSEY AND CO, à qui les pouvoirs publics ont confié la mission.

Cette réorganisation repose sur deux axes :

###### **1.1.1. Un découpage de ces sociétés sur deux plans**

- Horizontal : par rapport aux types de produits, par exemple : la production du textile est découpée en textile en soie, textile en laine, etc.
- Vertical : en spécialisant chaque entreprise dans une seule activité, comme, l'engineering, la production, et la distribution, etc.

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

### 1.1.2. Une décentralisation régionale

Les sièges sociaux des entreprises d'Etat qui étaient centrés au niveau de la capitale ont été transférés pour être rapprochés des centres de production.

Ouvrant les Operations, la SONATRACH est découpée fin 1981.

Début 1984, la quasi-totalité des sociétés nationales est divisée, sous l'égide du comité national de restructuration des entreprises (C.N.R.E) que préside le ministre de la planification, comme le démontre les tableaux suivant :

**Tableau n°4** : la restructuration organique des entreprises publiques industrielles en 1983

Anciennes entreprises	Nombre de nouvelles entreprises
<b>1 SONATRACH</b>	13+1 centre de recherche
<b>2 SONELGAZ</b>	3
<b>3 S.N.S</b>	14
<b>4 SONACOME</b>	11
<b>5 SN METAL</b>	4
<b>6 SONAREM</b>	2
<b>7 SONELEC</b>	8
<b>8 S.N.M.C</b>	15
<b>9 SONITEX</b>	6
<b>10 S.N.L.B</b>	4
<b>11 S.O.N.I.C</b>	1
<b>12 SN SEMPAC</b>	4
<b>13 SOGEDIA</b>	5
<b>15 S.N.T.A</b>	1
<b>16 SN EMA</b>	1
<b>17 Sonipec</b>	3
<b>18 S.N.A.T</b>	2
<b>TOTAL</b>	100 entreprises nouvelles et un centre de recherche

Source : Ahmed BOUYACOUB, la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algerie, OPU, Alger, 1987, p.375.

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

**Tableau N°5** : la structure général du secteur après la restructuration

Anciennes entreprises	Entreprises nouvelles
S.N METAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entreprise national de charpente et de chaudronnerie</li> <li>-Entreprise national matériel ferroviaire</li> <li>-Entreprise national de fabrication de bâtiment standard</li> <li>-Entreprise national de produit de fonderie</li> <li>-Prometal.</li> </ul>
S.N.C	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entreprise national d’emballages métalliques</li> <li>-Entreprise national de gaz industriels</li> <li>-Entreprise national de récupération</li> <li>-Entreprise national de promotion de produit sidérurgique</li> <li>-Entreprise national de transformation de produits longs</li> <li>-Entreprise national de sidérurgie</li> <li>-Entreprise national de tube et transformation de produits plats</li> </ul>
S.N.I.C	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entreprise national de peinture</li> <li>-Entreprise national de détergents et de produit d’entretien</li> <li>-Entreprise national de verre et d’abrasif</li> <li>-Entreprise régional de céramique</li> </ul>
S.N.L.B	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entreprise national de liège</li> <li>-Entreprise national de transformation du bois en meuble</li> <li>-Entreprise national de quincaillerie</li> </ul>

**Source** : A. Bouzidi questions actuelles de la planification algérienne Edition ENAP/ENAL –Alger

1984

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

Une « restructuration financière » est censée parachever cette réorganisation. Les entreprises publiques sont en effet marquées par des déficits d'exploitation considérables et récurrents. Leur endettement bancaire continuant de croître, la solution retenue à l'époque a consisté en une restructuration financière d'un grand nombre d'EPA.

### **1.2 La restructuration financière**

Les entreprises nationales ayant hérité des déséquilibres et des déficits financiers dans lesquels se trouvaient auparavant leurs sociétés mères, une restructuration financière a accompagné la restructuration organique.

Cette restructuration consistait en un assainissement comptable et financier porté sur environ 200 entreprises nationales.

Ces assainissements ont porté sur :

- La transformation des dettes de ces entreprises à l'égard du trésor en dotations définitives, pour un montant de 26 milliards de dinars.
- Un rééchelonnement de leur dette envers les banques.
- L'octroi de fonds propres fait sous forme de prêt du trésor et/ou des banques, et le versement des 35 milliards de dinars sous forme de subventions.

Pour éviter de nouveaux déficits financiers, il fut prescrit à ces entreprises de dégager à l'avenir des ressources propres pour s'autofinancer en établissant la comptabilité analytique qui était jusque-là ignorée par le planificateur.

Globalement ce qui fut recherché par ses opérations de restructuration peut être résumé en trois points suivant :

- Spécialisation de chaque entreprise (ligne de produit, région, etc.) ;
- Réduction de la dimension par la création d'entreprises publiques régionales ;
- Séparation des fonctions au sein de l'entreprise (production, commercialisation, etc.)

Les objectifs attendus de ces restructurations organiques et financières sont détaillés dans le point suivant.

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

### **2. Objectifs de la restructuration organique et financière des E.P.A**

L'objectif recherché est bien entendu, une meilleure efficacité des entreprises mais également une large décentralisation de la décision économique.

#### **2.1 La spécialisation par familles homogènes de produits**

L'idée est simple, il s'agit de constituer à partir de l'ensemble des produits d'une donnée, des sous-ensembles plus ou moins homogènes.

La notion de famille de produit homogène diffère d'un secteur d'activité à un autre, dans le textile par exemple, cela dépend à la fois de la nature de la fibre et de la filière de production.

Ainsi, sont créées des entreprises de production de coton, laine, soie, de tissus industriels et une entreprise de confection.

Dans la construction mécanique, on distingue le matériel agricole du matériel de travaux publics, des véhicules industriels, des véhicules légers.

Dans le cas des entreprises spécialisées par familles homogènes de produits considérés comme ayant une dimension trop importante, elles furent éclatées par région, on a ainsi eu COTITEX est, ouest, centre et sud.

Il apparaît donc clairement que la réduction de la taille constituait un objectif majeur de ses dites restructurations.

#### **2.2 La séparation de la fonction de production et celle de commercialisation**

Les entreprises de production devant s'occuper exclusivement de la fabrication, la commercialisation de leurs produits est dorénavant confiée à des entreprises commerciales issues de l'ancien réseau de distribution.

#### **2.3 La séparation de la fonction de production de la fonction réalisation des investissements**

Devant la pénurie des moyens de réalisation, des investissements se sont dotés de moyens propre de travaux. L'un des objectifs de la restructuration est de décharger les entreprises de cette activité et de la confier à des entreprises nationales spécialisées existantes ou d'en créer.

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

### **3. Origines et causes du mouvement de restructuration des entreprises publiques initié en Algérie**

Sous l'effet de contraintes externes et internes, l'Algérie s'est vue engagée dans des processus de transformations multiformes dans les décennies 1980 à 2000, devant être accompagnées de mutations dans les relations Etat-Entreprises publiques. Cette reconfiguration devait conduire à un désengagement progressif de la mainmise totale sur les entreprises publiques pour les voir se consacrer à des impératifs de production dans un environnement ouvert à la concurrence.

Dans un contexte de restructuration et de privatisation, les entreprises publiques se trouvent à chaque fois confrontées à des difficultés financières conduisant à des réformes inachevées, empreintes d'hésitations, où les entreprises publiques font figure d'interfaces singulières aux mains d'un Etat qui n'arrive pas à opérer sa propre mue. Ballottées d'abord entre la logique des industrialistes et celle des financiers, puis entre la dynamique des réformateurs et le statisme des conservateurs, les entreprises publiques demeurent toujours dépendantes de l'Etat, qui conserve de larges pouvoirs de décision et de financement. L'on est alors en mesure de s'interroger sur l'invariabilité du rôle de l'Etat dans les entreprises publiques et les raisons majeures de cette attitude ambivalente conduisant ainsi à un statu quo dans le sort réservé aux entreprises publiques.

#### **3.1 Le constat d'échec de la politique des industries industrialisantes**

Les fondements de la stratégie algérienne de développement reposent sur trois principes théoriques: l'industrialisation, l'intégration et l'introversión de l'économie nationale. La construction d'une économie indépendante, et de ce fait en rupture avec les liens multiples de dépendance externe, implique que l'Algérie comptait d'abord sur elle-même.

En ce sens, l'action de développement se définit comme une action d'introversión de l'économie nationale et une intégration intersectorielle. Cette intégration devait se faire selon le principe d'articulation d'une agriculture et d'une industrie se confortant mutuellement par l'échange de produits.

Pour briser les liens de dépendance et rompre avec la division internationale du travail l'Algérie choisit la politique d'introversión, qui lui permet la construction d'une

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

économie autonome et autocentrée. Cette politique implique une maîtrise des richesses minérales et énergétiques qui constituent les inputs des activités de l'industrie.

*« Notre politique basée sur l'industrialisation du pays et sur l'édification d'une économie nationale signifie avant tout la récupération et l'exploitation des richesses au profit exclusif du peuple. »<sup>21</sup>.*

Afin de concrétiser cette action d'introversion, d'importants investissements sont consacrés aux industries de biens d'équipement avec particulièrement une priorité donnée aux industries lourdes (hydrocarbures, sidérurgie mécanique) sur les autres branches et secteurs de l'économie.

Cela ne signifie nullement, que les pouvoirs publics ont exclu toute politique de substitution d'importation. S'il est admis que le développement repose sur l'industrialisation, la construction de l'indépendance économique passe par une intégration de l'ensemble des secteurs de l'économie nationale. Plus exactement l'intégration économique vise l'établissement de relations harmonieuses entre l'industrie de base et l'agriculture, et cherche également l'articulation interindustrielle.

En Algérie, les branches de l'industrie génératrices d'industrialisation sont celles qui produisent de l'acier, des engrais, de l'énergie et du ciment ainsi que toutes celles qui produisent les biens de production en particulier les machines-outils, les machines agricoles, les tracteurs et les camions. C'est en fait l'industrie lourde qui doit entraîner l'agriculture (par le développement de l'industrie mécanique et chimique) et l'industrie des biens de consommation. Elle est par conséquent définie comme un accroissement des échanges de produits entre les deux secteurs.

Les liaisons en amont de l'agriculture doivent provoquer, par le recours à des inputs sans cesse croissants en provenance de l'industrie, une hausse rapide de la production et de la productivité agricole. Les liaisons en aval doivent permettre d'accroître les livraisons de produits agricoles à l'industrie agro-alimentaire. L'intégration est appréhendée également à travers les relations de complémentarité entre les différentes activités industrielles.

Ces relations interindustrielles, des relations dans les deux sens, sont susceptibles d'aider l'industrie à entrer dans un développement cumulatif. Cependant, il apparaît que les principaux objectifs du modèle d'industrialisation adopté n'ont pas été atteints.

---

<sup>21</sup> Extrait du discours prononcé par H. BOUMEDIENE, Président du Conseil de la Révolution, à Batna, le 24 février 1968

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

En effet, la complémentarité souhaitée entre l'agriculture et l'industrie ne s'est pas opérée, conduisant à la mise en cause de la cohérence même du processus d'industrialisation comme instrument d'introversion et d'intégration de l'économie.

Dans le secteur industriel, ce modèle édifié au cours de la période 1967-1978, a permis de doter le pays d'un tissu industriel imposant, mais très peu intégré par la construction de complexes industriels énormes et sans liens entre eux. A cela, il faut ajouter sa dépendance vis-à-vis de la technologie importée pour le fonctionnement des structures industrielles productives. Par ailleurs, il peut être retenu que la plupart des projets d'investissement conclus durant la décennie 1970-1979, furent des projets qui se concrétisèrent en étroite collaboration avec le marché financier international et les sociétés multinationales. Ce qui a eu pour résultat une situation d'endettement extérieur toujours croissante.

De par ces dépendances, l'économie algérienne est bien plus fortement liée au marché mondial, qui lui fournit ses inputs, qu'au marché national, dont elle ne parvient pas à satisfaire la demande. De ce point de vue, l'intégration au marché mondial prime sur l'intégration au marché national.

L'analyse que nous nous proposons d'entreprendre dans ce qui suit a pour objet le processus de réorientation de la politique de développement dans le cadre de l'application de la deuxième phase de planification de l'économie nationale.

### **3.2 Le contexte historique et les courants de pensée dominants**

Le contexte théorique s'étant considérablement modifié, depuis l'essor des théories du développement et de l'industrialisation, d'autant plus marquant qu'il coïncidait avec la conquête des indépendances de nombreux pays, jusqu'aux conceptions libérales triomphantes des années 1980. Alors que diverses expériences avec plus ou moins de succès étaient en cours dans plusieurs pays en développement, du Brésil à l'Inde, le courant théorique dominant va imposer le principe de « *l'ajustement structurel* » et de « *l'ouverture des économies* » comme remède à l'endettement qui paralyse nombre de ces pays.

Ainsi, le choix de faire transiter l'économie nationale vers une économie de marché par le biais des restructurations a été entrepris, et l'entreprise publique s'est vue assigner des objectifs nouveaux : amortir l'outil de production, rembourser les emprunts

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

et dégager un excédent financier pour participer au financement de la croissance économique.

### **3.3 Considération politique**

Un autre élément pouvant expliquer les restructurations du début de la décennie 1980 est à chercher du côté de l'accumulation du pouvoir par certains directeurs généraux (DG). En effet, du fait des monopoles, le véritable pouvoir économique se trouvait en grande partie entre les mains des DG d'entreprises nationales. Le DG de SONATRACH était dans la réalité plus puissant que le ministre de l'énergie. N'a-t-on pas voulu casser le pouvoir des dirigeants et cadres d'entreprises, pour le transférer directement au niveau des tutelles ?

Une fois les entreprises publiques fragmentées, la coordination se retrouve assurée de fait par l'administration et le pouvoir aux mains des DG s'atténue considérablement.

### **4. Quelques résultats significatifs de la restructuration**

La restructuration organique et financière des entreprises publiques est le cœur des réformes économiques engagées à partir de 1980. La restructuration organique qui a démarré en 1982 visant à transformer les entreprises de grande taille en entreprises moyennes en mesure de s'autofinancer et plus facilement gérables. Avec cette nouvelle configuration du secteur public, le nombre d'entreprises passe de 70 en 1980 à 375 nouvelles entreprises, tous secteurs d'activité confondus, en Mai 1983<sup>22</sup>.

La restructuration financière remonte aussi à 1982 et elle constitue la phase finale de l'opération de restructuration. Elle vise à assurer l'autofinancement des entreprises étatiques algériennes. Le coût financier de cette opération s'est chiffré à plus de 26,1 milliards de dinars entre 1983 et 1987<sup>23</sup>. L'application de la restructuration organique a eu des effets positifs si l'on considère certains agrégats macroéconomiques. Alors que le PIB hors hydrocarbures est passé de 79,7 milliards de DA à 122,8 milliards de DA soit une croissance de 44,1% entre 1979 et 1982, il passe de 142 milliards de DA à 220,3 milliards de DA, soit une augmentation de 78,3% entre 1983 et 1987. Ces résultats positifs semblent provenir de la restructuration interne puisque les taux d'utilisation de

---

<sup>22</sup> N.E. SADI : « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux », 2ème édition, OPU, Alger, UPMF, Grenoble, 2006, P.33. N.E. SADI, Opus cité, P.33.

<sup>23</sup> N.E. SADI, Opus cité, P.33

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

---

la capacité de production atteignent une moyenne nationale de 70% en 1984 contre 45% avant 1980. Enfin, le taux de croissance de la productivité du travail est supérieur à 6% en 1984 et en 1985, alors qu'il ne dépassait pas 2% durant la période 1967-1978. Elle a également permis d'améliorer l'équilibre régional à travers l'ensemble du territoire du pays notamment par la création de nouveaux sièges sociaux, l'affectation de personnel à l'échelle nationale et le transfert de patrimoine d'où une distribution plus équitable des revenus. Cette nouvelle réforme a, en outre, permis une gestion plus rationnelle et plus rentable des entreprises dont la taille devient plus modeste.

En valeur, la production industrielle a plus que doublé, passant de 13 570 millions de dinars à 29690 millions de dinars entre 1979 et 1984. Le taux de croissance moyen de la production industrielle a été de 9,5%. Cependant, il faut noter que le démembrement des grandes sociétés nationales ne faisait qu'amplifier les problèmes d'ordres juridiques et comptables entre les entreprises nouvelles et leurs anciennes directions centrales.

Sur un autre plan, la séparation des fonctions de production et de distribution rendit les entités de production entièrement dépendantes des entreprises de commercialisation pour ce qui est de l'écoulement de leurs productions. Par ailleurs, la persistance du déséquilibre financier des entreprises publiques économiques a entraîné un recours intensif au découvert bancaire. Sur ce point, Chaque entreprise publique devait mettre en place son plan de restructuration financière et le soumettre au gouvernement.

Pour Abdelhamid BRAHIMI, ancien Premier Ministre algérien des années 1980, « Parmi les mesures d'accompagnement envisagées, la restructuration financière figurait en bonne place parce qu'elle conditionnait l'assainissement financier des entreprises »<sup>24</sup>. Au lieu de cela, la restructuration financière des entreprises étatiques menée entre 1982 et 1985 n'a pas induit tous les effets escomptés. Certes, le bilan comptable du secteur public industriel semble en nette amélioration, à en croire les résultats de l'étude effectuée par A. BRAHIMI<sup>25</sup>, sur un échantillon de 172 entreprises publiques portant sur leurs chiffres d'affaires, résultats nets et soldes de trésorerie de 1982 à 1986, qui peuvent se révéler instructifs pour appréhender la situation du secteur industriel surtout en l'absence de bilan global de la restructuration financière des

---

<sup>24</sup> A. BRAHIMI : « L'économie algérienne : défis et enjeux », Dahlab, Alger, 1991, P.287

<sup>25</sup> A. BRAHIMI : « Stratégies de développement pour l'Algérie », Economica, Paris, 1992, P.291

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

entreprises. L'application de cette mesure fut par ailleurs contrariée par les faibles performances des entreprises restructurées par rapport à leur situation antérieure.

Selon A. DAHMANI<sup>26</sup>, les déficits d'exploitation cumulés s'établissaient pour la période 1984-1987 à 125 milliards de dinars soit l'équivalent de 18,5 milliards de dollars. A l'inverse de la période d'avant la restructuration où 71% des entités de production des anciennes sociétés nationales étaient bénéficiaires, seul 70 nouvelles entreprises économiques sur les 375 créées ont un budget équilibré.

---

<sup>26</sup> A. DAHMANI : « L'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes 1980-1997 », Ed. Casbah, Alger, 1999, P.69.

## **Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)**

---

### **Conclusion du chapitre**

Si des ajustements indispensables étaient nécessaires dans le fonctionnement de nombre d'entreprises publiques, la restructuration ne s'est pas du tout attaquée aux carences réelles, elle a, au contraire, provoqué une multiplication de problèmes nouveaux. Les collectifs de travailleurs comme les cadres ont été déstabilisés et une grande partie des savoir-faire ouvriers et du capital d'expérience et de gestion accumulés dans les sociétés nationales dilapidée. Au-delà, la multiplication des structures, sans compter les coûts de construction de nouveaux sièges, les effets des restructurations dites organiques et financières sont désastreux.

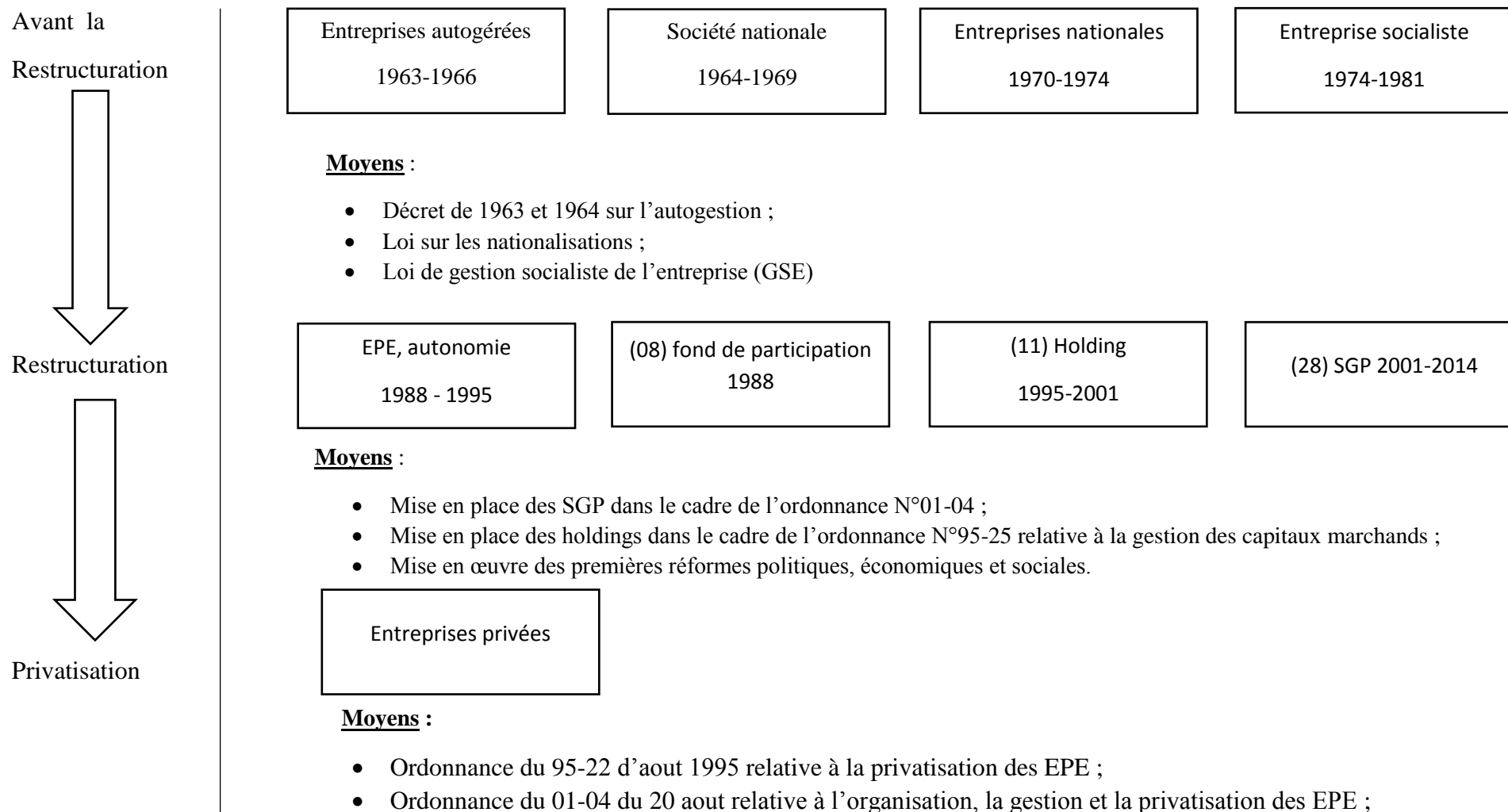
Le processus de transition économique initié par les restructurations organiques et financières du début des années 1980 s'est prolongé dans le temps, engendrant d'autres restructurations qui seront accompagnées par des réformes législatives qui concerneront les modes de gestion, de financement, la fixation des prix de revient et des salaires, etc. Sans jamais parvenir à s'attaquer aux carences réelles qui gangrènent l'entreprise publique algérienne, parmi ses opérations de restructurations :

- Le passage à l'autonomie de gestion des entreprises publiques et économiques (1988-1994) ;
- La création de fonds de participation (1988) ;
- La transformation des fonds de participation en holdings publics (1995) ;
- La création des sociétés de participation (2001).

Les évolutions par lesquelles les entreprises publiques algériennes sont passées, peuvent être résumées dans le schéma suivant :

## Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)

**Figure N°04 : Evolution des entreprises algériennes**



**Source :** organisé par nous-même.

# Chapitre 3

---

*Impact de la restructuration sur l'entreprise*

*PECOE*

---

### Introduction chapitre 3

Toutes les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une concurrence mondiale, Le changement est devenu une réalité omniprésente, voire une constante dans la vie des entreprises et cette dynamique de changement qui fait la nouvelle économie impacte tous les secteurs.

En effet, dans cette période turbulente, le seul avantage sur lequel se reposer est une capacité à réinventer son modèle de fonctionnement, avant d'être forcé à la faire (Gary Hamel, Harvard Business review, septembre 2003). Les effets de cette turbulence sont très nombreux pour les entreprises qui se doivent d'innover, être réactives, se recentrer sur leur cœur de métier, créer des alliances stratégiques et les faire vivre.

C'est dans ce contexte de changement et d'adaptation que fut mise en place en 2015, la réorganisation du secteur public industrielle marchand (SPIM), afin de pallier aux insuffisances constatées des SGP créés en 2001, avec pour missions de gérer le portefeuille de l'Etat dans le cadre des privatisations des entreprises publics.

Le conseil de participation de l'Etat (CPE<sup>1</sup>) dans sa résolution n°01/142 du 28/08/2014 a instruit les ministères en charge de la gestion des différents capitaux marchand de l'Etat, de proposer une nouvelle organisation permettant de booster les nouvelles entreprises sous leur tutelle , ce qui a abouti à la création de groupes industriels en remplacement des SGP sur la base des synergies existantes et des potentiels que présentent les marchés cibles dans les différents secteurs. Dans l'industrie, 18 SGP et 5 EPE son concernées.

Théoriquement, à travers cette réorganisation, les groupes du SPIM auront pour principale mission de rentabiliser les fonds publics investis, de multiplier les activités au plan national, notamment du fait de l'initiative privée, par une demande croissante de sous-traitance et par l'encouragement de l'investissement dans la filière concernée.

L'on s'attend aussi à ce que ces groupes deviennent un «moteur» de l'internationalisation de l'entreprise algérienne par l'extension de ses marchés et activités à l'international et à jouer un rôle structurant dans certaines filières identifiées comme prioritaires dans le cadre du déploiement de le nouvelle stratégie industrielle.

Ainsi, en application de la résolution du CPE, le gouvernement fait le choix de la création de groupe par fusion-absorption des SGP, douze groupe créés à partir de

---

<sup>1</sup> Le conseil de participation de l'Etat

### **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

quatorze SGP, « *les choix de la création des groupes, trouve sa raison, notamment, dans la recherche de la valorisation des compétences qu'elles recèlent, leur rentabilisation et la fin de l'éparpillement des compétences* » expliquent les concepteurs de cette réorganisation.

Les premiers groupes ont été installés par le ministre de l'industrie, en février 2015, qui s'est félicité de la « *naissance d'une nouvelle entreprise publique* ». Cette réorganisation selon le ministre favoriserait l'autonomie de l'entreprise « *affranchie du tutorat* » privilégiant de responsabiliser les managers.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

### **Section 01 : Présentation De l'organisme d'accueil CETIC Spa**

CETIC Spa est constituée par une opération d'absorption des ex-filiales du Groupe DIVINDUS activant dans le domaine d'activité stratégique des « *services aux entreprises* ».

Dans un premier temps nous allons vous présenter le groupe DIVINDUS avant de présenter l'organisme d'accueil CETIC Spa

#### **1.1. Présentation du groupe DIVINDUS**

Le groupe des industries locales « GIL » dénommé DIVINDUS SPA au capital de 14.947.000.000,00 DA. Créé le 23 février 2015, issu de la transformation de la SGP centre et l'absorption des SGP IPRS, DIPREST, EST/SUD-EST et EL OUEST ainsi que le rattachement de l'EPE WOOD MANUFACTURE.

En 2016, le groupe DIVINDUS, composé d'un portefeuille de quatre-vingt-neuf (89) entreprises, réalise un chiffre d'affaires annuel de trente (30) milliards de Dinars algérien pour un effectif global d'environ 13.200 salariés.

Le groupe DIVINDUS, possède un portefeuille d'industrie composé d'EPE de taille moyenne (PME), voire de petites entreprises, ayant un ancrage territorial prononcé.

Il opère dans des domaines d'activités diversifiés : la céramique ; les matériaux de construction ; la réalisation des cabines et préfabriqués en bois ; l'ameublement et la menuiserie ; la transformation métallique ; les services polyvalents de travaux ; l'environnement (nettoyage, ramassage, récupération et transformation des déchets...) ; informatique et conseil ; distribution du bois et dérivés.

Le groupe se fixe comme principal objectif de devenir un moteur de l'internationalisation de l'entreprise algérienne par l'extension de leurs marchés et activités à l'international, emmenant dans leur sillage les PME publiques et privées.

Le développement de partenariat, avec des partenaires régionaux et internationaux, constituera un des principaux vecteurs de développement, une assise importante de

L'organisation et un objectif du groupe.

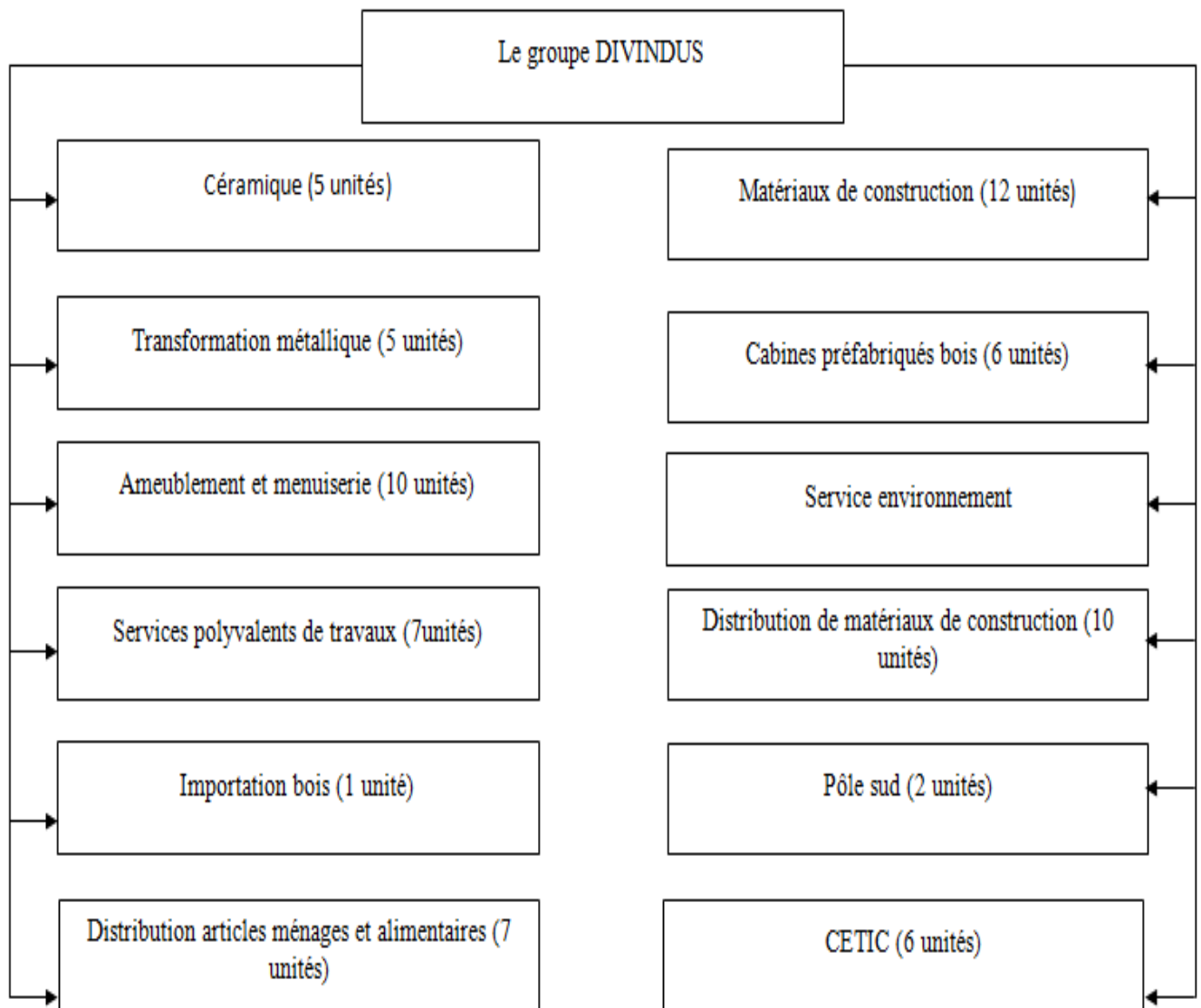
Depuis février 2017, le groupe DIVINDUS gère aussi les autres (04) sociétés de gestion de participation de l'Etat zones industrielles (Est, Centre, Sud, Ouest).

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

Les missions principales de DIVINDUS sont de rentabiliser les fonds publics investis dans leurs filiales, de multiplier les activités au plan national en favorisant la sous-traitance et en encourageant l'investissement dans les filières concernées.<sup>2</sup>

Le schéma suivant montre que le groupe DIVINDUS est composé de douze (12) filiales, chaque filiale à plusieurs unités. Parmi ces filiales, on trouve la filiale d'informatique, conseil et laboratoire, au nom de « filiale CETIC » où se trouve l'unité « CETIC Laboratoires et Environnement CNTC ».

Figure N°5 : Présentation de groupe des industries locales DIVINDUS.



Source : Ministère de l'industrie et des mines, « Présentation du secteur public marchand industriel »,

JUIN 2021.

<sup>2</sup> Document interne de l'entreprise CETIC

### 1.2. Présentation du CETIC

Le CETIC « *centre des technologies de l'information et de la communication* », est une entreprise de prestation de services dont la vocation consiste à soutenir la bonne gouvernance des organismes publics et privés créée le 10 juin 1976, par ordonnance présidentielle N°52-76. Transformée en SPA en 1989. Son capital social s'élève à 315.485.000,00 DA.

En 1993, le CETIC a fusionné par absorption avec « l'ENSEIL » entreprise nationale issue de la restructuration organique de l'INPED.

Le CETIC est un bureau d'études national qui existe depuis 1967 avec la Création de l'Institut National de la Productivité et du développement Industriel (INPED).

Depuis avril 2015, le CETIC relève du portefeuille du Groupe DIVINDUS « Groupe Industries Locales » dans le cadre de la réorganisation du secteur public marchand.

Ensuite, en 2016, la filiale CETIC Spa s'est constituée par une opération d'absorption, fusionné (par absorption) avec cinq entreprises (CNTC<sup>3</sup>, ENSI<sup>4</sup>, EIWA<sup>5</sup>, INFORMAT<sup>6</sup> et SIREWIT<sup>7</sup>), ainsi, la capacité, en termes de ressources et moyens, a été multipliée et le champ d'intervention a été renforcé dans le domaine du consulting et de l'informatique et élargi aux activités laboratoire (métrologie, chimie, plastique, cuir et textile).

Dans ce cadre, la mission du CETIC est de continuer à faire évoluer leurs produits de façon à amener leurs clients à la pointe de la technologie, qui est en constante évolution, et à les assister dans la mise à niveau de leurs systèmes d'organisation, d'information et de communication.

---

<sup>3</sup> Centre National des Technologies et du Consulting : a été en 1998 à partir des actifs de l'Entreprise Nationale de Développement des Industries Manufacturière « ENEDIM » qui a été créée à partir de la Société Nationale des industries textiles « SONITEX ».

<sup>4</sup> L'ENSI : entreprise publique à caractère économique EPE/SPA créée en 1982 suite à la restructuration du commissariat Nationale à l'informatique (CNI créé en 1969), est une société de prestations de services et d'ingénierie en informatique

<sup>5</sup> Entreprise d'informatique de la Wilaya d'Alger EPE/SPA : a été créé en 1980 qui active dans le segment services informatiques axé sur les activités suivantes : Prestations informatiques, Installation réseau et maintenance informatique, Vente du matériel et consommables informatique.

<sup>6</sup> INFORMAT : Créée en 1985, par la délibération de l'APW de Tizi-Ouzou. Son activité s'articule sur les logiciels/site web/application mobile ; maintenance et vente de matériels informatique et bureautique, certification des réseaux informatiques

<sup>7</sup> SIREWIT : Créée en 1982, rattachée à la wilaya de TLEMENEN, son activité principale se limitait à l'impression des documents administratifs et de gestion pour les entreprises et les administrations

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

Les services fournis par le CETIC s'articulent autour des principaux segments suivants Engineering et intégration des solutions informatiques.

- Conseil et études.
- La formation (en gestion et en informatique).
- Laboratoire.
- Conception et travaux d'impression.

Afin de pouvoir fournir la meilleure gamme de compétences, le CETIC a mis en place une équipe d'intervention pour la mise en œuvre de leurs projets. L'équipe proposée offre une combinaison de compétences en conseil permettant de prendre en charge tous les aspects du projet et de répondre efficacement aux besoins de l'entreprise.

Le CETIC emploie 264 agents, apportant leurs expertises spécifiques et couvrant toutes les fonctions des organisations socio-économiques.

Le CETIC est une SPA administrée par un Conseil d'administration mandatant le Directeur Général pour la gestion de l'entreprise assisté par les cadres dirigeants.

Fort de ce potentiel, le CETIC est parvenu à développer une expertise spécialisée par grand secteur d'activité (énergie, agroalimentaire, transport, tourisme, grande distribution, industrie manufacturière,...) et dispose aujourd'hui de références importantes dans le secteur industriel :

- Etude de marché ;
- Plans stratégiques ;
- Etude de faisabilité ;
- Organisation en groupe ;
- Etude d'organisation et ressource humaine ;
- Accompagnement à la certification ISO 9001 et à la mise à niveau ;
- Programme de privatisation ;
- Assistance dans le processus des fusions/absorptions et les plans d'actions des nouveaux groupes industriels et/ou nouvelles filiales.

Ainsi, depuis 1998, le CETIC a mené des missions à l'international avec la collaboration des cabinets Price Waterhouse Coopers, Pohl Consulting & Associates, CAST, Schlumberger SEMA, TRANSTEC, DTI, ASTER, Santander Investment.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

Le potentiel des consultants du CETIC compte un effectif d'environ 250 experts privés indépendants formés dans les plus grandes écoles de gestion (HEC, LOUVAIN, ESSEC,

IAG) et détient actuellement une part importante du marché du Conseil avec une prépondérance pour les secteurs de l'industrie et services, transports, etc.

### **1.3. Localisation géographique du CETIC**

Le siège du CETIC est situé dans la ville de Boumerdès, et bien localisé géographiquement à travers ses unités :

- Unité Conseil et Etudes (Boumerdès) ;
- Unité informatique (Bab Ezzouar, Boumerdès, Tizi ousou) ;
- Unité formation (el Mohammadia, Constantine, Tlemcen) ;
- Unité Laboratoire (Boumerdès) ;
- Unité conception et impression (Tlemcen).

### **1.4. Attentes et objectifs du CETIC**

Le partenariat technologique et/ou commercial est un levier incontournable pour le développement de nouveaux produits et la conquête de nouvelles parts de marché.

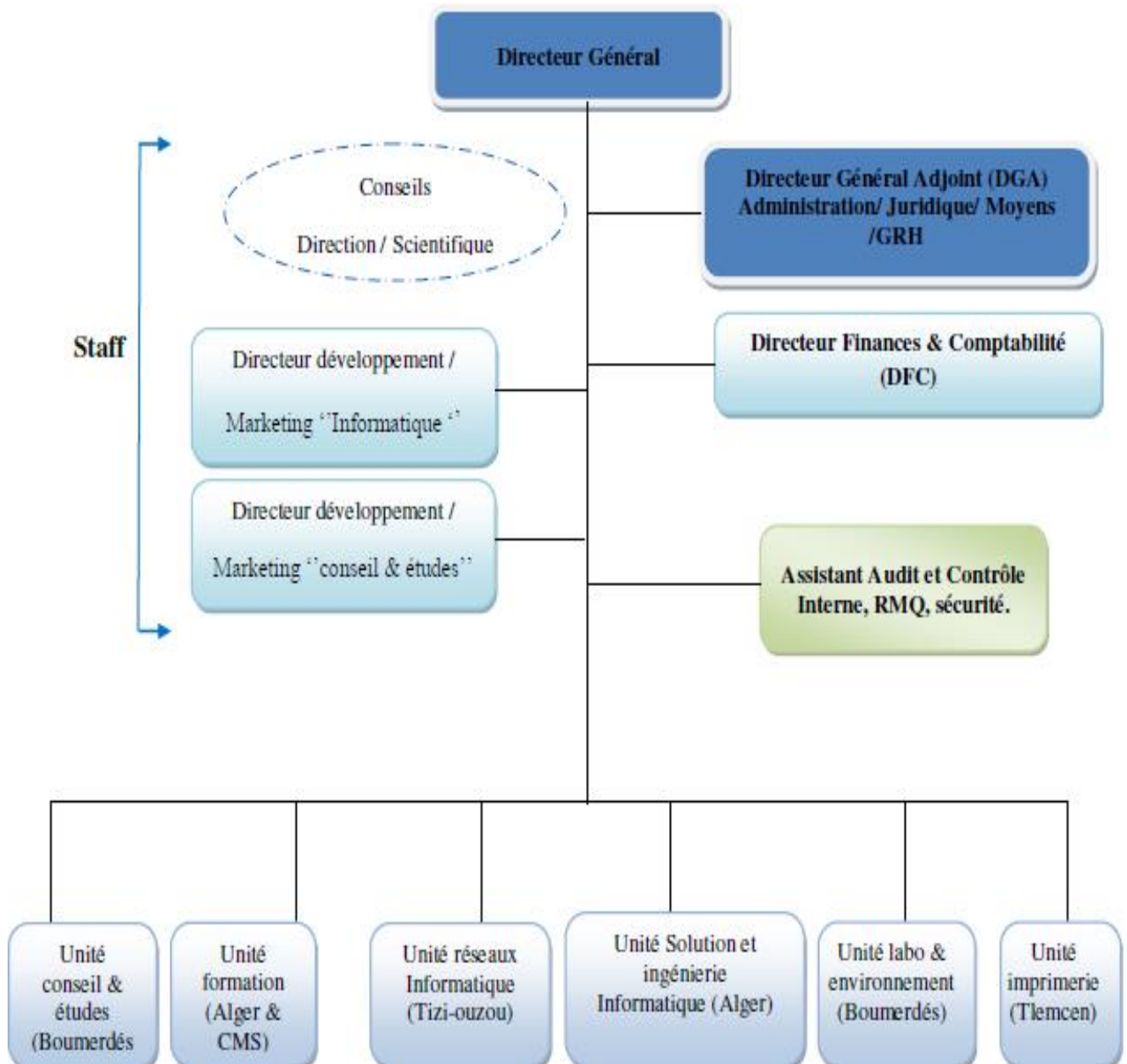
Nos attentes du Partenariat se résument autour des aspects suivants :

- Apport technologique en matière de know how and best practice
- Maitrise des nouvelles technologies et suivre les tendances du marché
- Transfert de connaissances et savoir faire
- Développement des compétences internes
- Accélérer la croissance et se positionner comme précurseur dans les domaines de prédilection (NTIC, numérique, banques, e-commerce, e-santé, e-learning, biométrie, ...)
- Contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques à moyen terme.

Notre objectif du partenariat vise à combler les manquements de compétences et d'expérience dans certains domaines d'actualité.

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

L'organigramme de la filiale CETIC après l'opération de fusion-absorption des six unités est présenté comme suit



Source : Entreprise CETIC, 2021

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

Tableau N°6 : Domaines d'activité par unités

Dénomination		Localisation	Domaines d'activités
<b>Filiale</b>	<b>CETIC</b>	Boumerdes	Services aux entreprises : Informatique, Conseil, Formation, Laboratoires, Impression
<b>SPA</b>			
<b>1.</b>	<b>Unité</b>	Boumerdes	Intégration de solution informatique, ingénierie informatique, fourniture service internet, sécurité, infrastructures et conseil, études et formation en gestion
<b>CETIC</b>		Alger	
<b>2.</b>	<b>Unité ENSI</b>	Alger	Ingénierie et formation informatique
<b>3.</b>	<b>Unité</b>	Tizi Ouzou	Développement logiciels, réseaux (installation, certification), maintenance informatique, maintenance liaison et fibre optique, télésurveillance
<b>INFORMAT</b>			
<b>4.</b>	<b>Unité EIWA</b>	Alger	Gestion fichiers des institutions publiques, gestion pour tiers (paie), réseaux et maintenance informatique, sécurité informatique.
<b>5.</b>	<b>Unité CNTC</b>	Boumerdes	Métrologie, analyse chimiques, essais sur produits plastiques, textiles et cuirs, essais de conformité et qualité, études d'impact, étude de danger, accompagnement Hygiène/Sécurité/Environnement
<b>6.</b>	<b>Unité</b>	Tlemcen	Impression documents administratifs, commercialisation fournitures bureaux et articles scolaires
<b>SIREWIT</b>			

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

### **1.5. Axes de développement /Domaines d'activité stratégique de la filiale**

#### **1.5. 1. Axes de développement**

Développement du marché des SI

- Permettre au CETIC de développer et promouvoir les services numériques
- Répondre à la demande et aux besoins émanant des groupes industriels publics portant sur la mise en place de systèmes de type ERP.
- Pénétrer les marchés des autres secteurs publics et privés tels que la santé, le transport, les finances, les banques et assurances, les collectivités locales, etc....

Développement des compétences internes (SI)

- Formation/redéploiement des ingénieurs et cadres spécialisés dans les domaines standards vers les métiers d'actualité.
- Transfert de compétence (know-how) dans le domaine de l'intégration des systèmes de type ERP<sup>8</sup>.

Développement d'un centre support/conseil

Maîtriser les métiers de la GED et des SIG pour le portefeuille clients.

Promotion/développement de la solution ERP – Cloud au profit des PME-PMI.

Consulting

- Promouvoir l'activité et formation de consortium et groupement ;
- Développer le conseil dans le domaine des études d'impact/environnement.

Développer le conseil aux collectivités locales (Wilayas) et études sectorielle.

---

<sup>8</sup> Plan d'actions 2016-2020 EPE CETIC Spa

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

### **1.5.2. Domaines d'activité stratégique de la filiale**

DAS (Domaine d'activité stratégique) se définit comme un couple produits-marché, pour lequel une stratégie spécifique peut être définie

#### **Figure N°06 : Domaine d'activité stratégique CETIC Spa**

DAS (domaine d'activité stratégique) se définit comme un couple produits-marché, pour lequel une stratégie spécifique peut être définie.

DAS informatique, CETIC, ENSI, INFORMAT, EIWA

DAS Conseil, Etudes, Formation, CETIC, CNTC

DAS Laboratoires et Environnement : CNTC

DAS Impression : SIREWIT

### 1.6.Objectif de la restructuration

Les objectifs visés par les réaménagements organisationnels proposés, reposent sur une amélioration de la performance du processus managérial, l'amélioration de la réactivité, en identifiant de façon permanente les processus critiques, pour faire face à un marché prometteur, mais contraignant.

La nouvelle configuration organisationnelle de la filiale CETIC vise essentiellement :

- Permettre au management de la filiale (DG et Staff) d'être éclairé par un ensemble d'informations leur permettant de prendre les décisions appropriées, d'en suivre et d'en contrôler les résultats des unités<sup>9</sup> ;

- Le renforcement des capacités de management et centralisation de certaines décisions au niveau de la direction générale, les unités opérationnelles auront pour rôle la mise en œuvre des orientations stratégiques de la filiale devant consolider leur présence et notoriété auprès des clients ;

- La valorisation des fonctions développement/innovation et la mise sous tension permanente des structures, sous l'impulsion de l'orientation du marché, représentent des actions motrices de l'amélioration des niveaux d'activités et des performances ;

- L'amélioration de la réactivité commerciale et des systèmes de gestion des unités ;

- L'élimination de certains dysfonctionnements organisationnels actuels et les dilutions et conflits de responsabilité décelés au niveau des unités ;

- Le développement d'outils de gestion et de contrôle assez performants ;

- Mettre en place un système d'information performant ;

- Tenir compte des exigences réglementaires et de l'environnement socio-économique.

---

<sup>9</sup> Schéma Directeur d'organisation « SDO » EPE CETIC Spa informatique & conseil

### **Section 2 : Stratégie projeté**

Les stratégies projeté également appelé stratégie délibéré, sont des stratégies construite et planifié, par opposition aux stratégies émergente qui sont consécutive a des événements non prévus, nous allons voir dans cette section la stratégie projeté par le groupe DIVINDUS.

#### **2.1. Rappel de la Stratégie corporative du groupe DIVINDUS**

##### **Axe stratégique 1: Poursuivre la politique d'investissement**

- Mettre à niveau le potentiel de production- productivité des facteurs, qualité des produits.
- Assurer le retour sur investissement et assurer le remboursement des crédits.
- Contribuer à la croissance économique et à l'emploi.
- Contribuer à la réduction des importations dans les filières dépendantes.
- Assurer une meilleure distribution des produits (notamment les matériaux de construction).
- Développer les nouvelles filières des services liés à l'environnement<sup>10</sup>.

##### **Axe stratégique 2: Promouvoir l'innovation**

- Innovation produits pour les mettre aux niveaux des exigences du marché et aux standards des produits importés,
- Innovation dans les procès afin d'améliorer la productivité et réduire les coûts,
- Innovation marketing pour changer l'image de l'entreprise et des produits.

##### **Axe stratégique 3: Développer la formation du personnel**

- Lancement d'un programme de formation technique avec apport des formateurs internationaux.

---

<sup>10</sup> Plan d'actions 2016-2020 EPE CETIC Spa

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

- Partenariat avec la chambre de commerce et d'industrie pour développer des formations qualifiantes et de recyclage sur les métiers pointus.
- Organiser des transferts de savoir-faire dans le cadre des partenariats internationaux.

### **Axe stratégique 4 : Promouvoir le partenariat public-privé national -IDE**

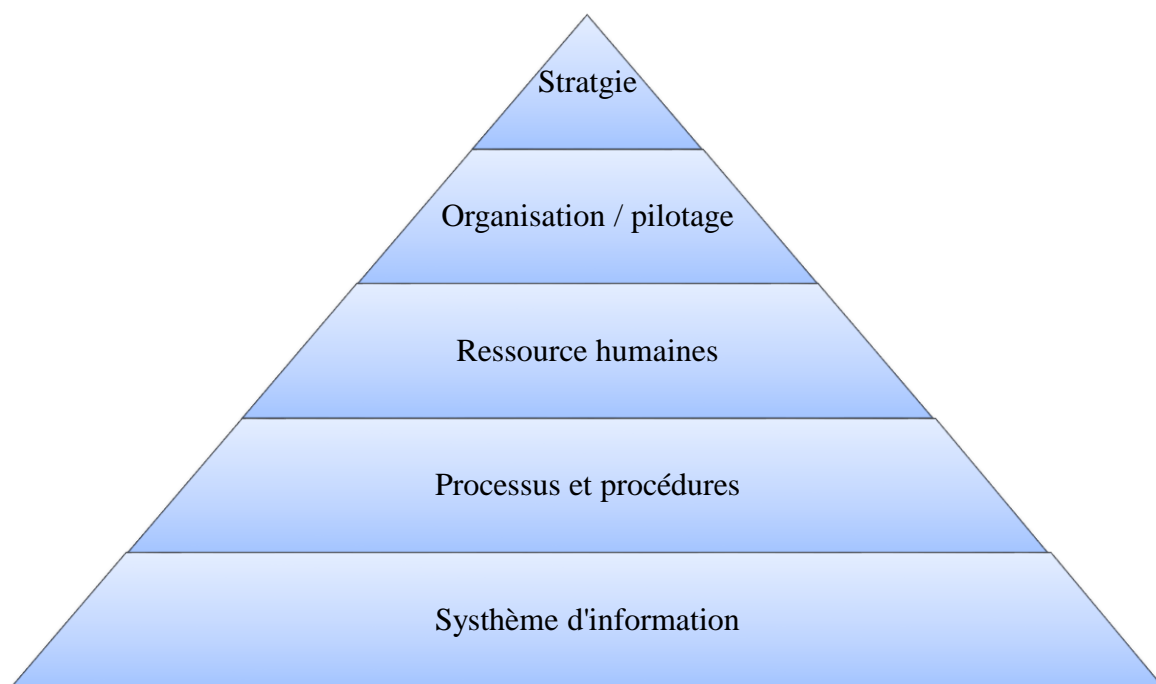
- Mise à niveau technologique,
- Innovation dans les produits,
- Formation aux métiers,
- Mobilisation de capitaux pour poursuivre le développement.

### **2.2. Nécessité d'adopter une stratégie de développement par la filiale CETIC**

La croissance ne peut être rendu possible que par l'adoption d'une stratégie de développement basée sur :

- L'adaptation permanente au marché, l'écoute client et l'anticipation des changements,
- Le souci de la satisfaction du client et de sa fidélisation,
- Une politique de la ressource humaine volontariste dans la mesure où elle constitue la force motrice de la pérennité et de la croissance de la filiale.
- Une politique judicieuse de partenariat et de collaboration avec les compétences nationales et étrangères.
- Un système de pilotage et de reporting performant pour animer/contrôler les activités des unités.

Figure N°07 : Stratégie de développement



### 2.2.1. Vision et axes stratégiques de la filiale CETIC

Consolidation de la notoriété CETIC et développement de nouveaux produits / conquête de nouvelles parts de marché.

#### Axe stratégique 1 : Réorganiser le périmètre de la filiale

- Spécialisation des unités par métier / activité
- Redéploiement des produits de l'imprimerie en synergie avec les besoins du marché
- Dissolution de l'unité EIWA et redéploiement son personnel vers l'unité CETIC Alger (solutions et prestations informatiques)
- Instaurer le management par objectifs (MBO) au sein des structures<sup>11</sup> productives des unités [Expérience CETIC (EPE absorbante)].

#### Axe stratégique 2 : Maintenir et renforcer les métiers de base

- Maintenir et développer des collaborations avec les partenaires (constructeurs & éditeurs)

<sup>11</sup> Plan d'actions 2016-2020 EPE CETIC Spa

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

- Fidélisation des clients en assurant des prestations de qualité répondant aux exigences et tendances du marché.
- Consolider/renforcer /rajeunir le potentiel humain en matière d'experts et formateurs.
- Mise en place d'un système de rémunération et stimulation attractif en rapport avec les performances de la filiale

### **Axe stratégique 3 : Innover et développer de nouveaux produits (diversification)**

- Innovation et développement de nouveaux produits (solutions & prestations informatiques) en vue d'élargir le portefeuille clients.
- Introduction de nouvelles prestations de conseil et études en rapport avec l'environnement et conjoncture économiques.

Étoffer le catalogue formation par des spécialités de pointes.

### **Axe stratégique 4 : Formation et perfectionnement des compétences**

- Perfectionnement de l'encadrement aux techniques de management moderne
- Formation en vue du redéploiement des ingénieurs pour des spécialités (réseaux, licensing, sécurité, BDD et Web, etc.);
- Mise à niveau du personnel administratif/soutien.
- S'assurer des transferts de savoir-faire dans le cadre des partenariats technologiques

### **Axe stratégique 5 : Mettre en place d'un système de gestion performant**

- Mise en œuvre de l'organisation projetée
- Installation d'un réseau intranet inter-unités centralisé
- Conception et mise en place d'un système d'information performant pour un meilleur contrôle et suivi des résultats.
- Formalisation du système documentaire par le biais d'un système de management qualité.

#### **2.2.2. Stratégie projetée par activité**

##### **Activité : Solutions, prestations, Réseaux & sécurité informatiques**

Stratégie de développement/diversification des prestations par de nouveaux produits

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

- Promouvoir l'utilisation de l'ERP tant que service (héberger sur la plate forme ISP- CLOUD)
- Accroître l'activité portant sur les solutions sécurité informatique, physique et Logiciels
- Étendre le segment d'activité aux DATA CENTER (infrastructures et salles blanches).
- Développer les études, les Audits et plans stratégiques informatiques
- Développer d'avantage le marché relatif à la Gestion Électronique des Documents (GED).
- Maîtriser les techniques de mise en place des réseaux en fibres optiques et de la télésurveillance.
- Accentuer la diversification dans l'installation des réseaux informatiques (LAN WAN) , téléphoniques et des prestations.
- Adaptation de la gamme en logiciels de gestion destinée aux collectivités locales pour le compte des PME-PMI et les Groupes Industriels
- Développement sites Web et portails.
- Maintenance des équipements informatiques et bureautiques.

### **Activité : Consulting et études**

Stratégie de développement/diversification des prestations par de nouveaux produits

Les réformes structurelles de l'économie nationale et notamment du secteur industriel imposée par la transition à l'économie de marché et l'ouverture à la concurrence internationale constitueront pour la filiale CETIC un défi à relever face à la pression concurrentielle qui s'intensifie avec l'arrivée des "BIG 5" en Algérie.

Cette nouvelle donne devra constituer, en revanche, une opportunité de relance de l'activité Consulting et études qui demeure un élément essentiel dans les processus de développement industriel. Cette relance et développement passe par :

- Développer le marché conseil par la conquête de nouveaux marchés : finances publiques, audits financiers, études macroéconomiques, sectorielles et de branches,...

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

- Envisager des partenariats avec des cabinets de renom international sous forme de consortium et groupement pour conquérir les marchés financés par les bailleurs de fond (UE, BM, BAD, ...)
- Renforcer les capacités de management de projets et backstopping
- Développement d'une base de données d'expertise d'aide au recrutement
- Renforcement des équipes d'experts par des consultants juniors.
- Mise en place d'un catalogue on-line des produits conseil et coaching/accompagnement
- Mise en place d'un système d'évaluation et de fidélisation des experts
- Optimisation du système GED afin de conserver la banque de données.

### **Activité : Formation en gestion et informatique**

Réorganisation du DAS Formation autour de l'unité CETIC Formation (ex ENSI)

Enrichissement de la gamme et introduction de nouveaux produits de formation :

- Maturer les actions CETIC en vue de la conquête du marché formation & audit dans le domaine de l'économie énergétique
- Promouvoir la formation « métier » au profit des filiales du groupe opérant dans les secteurs céramique, ameublement, transformation métallique,...
- Mise en œuvre d'un programme de formation / séminaire sur les thématiques : sécurité informatique, ERP/SI, valorisation des potentialités locales,

Développement de formations diplômantes avec un partenaire international.

Développement d'une BDD de compétences certifiées.

Mise en place d'un système de formation en ligne (e-learning).

Mise en place d'une stratégie commerciale pour marquer la présence sur le marché national.

Aménagement des espaces type centres régionaux CMS (Centre Multi-Services) pour assurer une couverture nationale en matière de formation et prestations de services.

### **Activité: Laboratoires et études environnementales**

- Renforcer les activités de laboratoires (métrologie, textile, cuir, chimie, etc.) à travers la mise à niveau et l'acquisition des équipements de dernières générations.
- Recyclage du personnel technique/ métiers LABO.
- Etendre l'activité vers d'autres secteurs et assurer une couverture territoriale à travers des partenariats public/public & public/ privé
- Concrétiser des partenariats avec d'autres laboratoires nationaux (entreprises & institutions) / prestation et laboratoire commun spécialisé dans l'activité<sup>12</sup>.
- Renouer le processus d'accréditation sous l'égide d'ALGERAC
- Développer les parts de marché dans le domaine des études d'impact et environnementales

### **Activité: imprimerie**

- Diversifier la gamme de produits et étendre son marché à travers les autres unités de la filiale sur le plan commercial.
- Nouer des relations commerciales avec d'autres opérateurs du même secteur (sous-traitance, partenariat commercial)

### **2.2.3 Plan de mise en œuvre de la stratégie projetée**

La stratégie projetée nécessitant une réflexion préalable, elle passe dans notre cas par les étapes suivantes

#### **2.2.3.1. Politique d'investissement**

- Redéfinir la politique d'investissement des unités pour tenir compte des nouvelles orientations stratégiques et notamment la spécialisation des unités et des synergies:
- Création d'un espace OPEN SPACE destiné aux développeurs informaticiens
- Mise en place d'une infrastructure ERP
- Rénovation et acquisitions de nouveaux équipements de laboratoire

---

<sup>12</sup> Document interne de l'entreprise CETIC laboratoire et environnement CNTC, 2021.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

- Compléter la chaîne de production d'impression
- Rénovation des capacités d'accueil et supports de formation
- Rénovation du patrimoine immobilier et la modernisation des équipements.

### **2.2.3.2. Restructuration/ redéploiement**

#### **Unité SIREWIT**

- Définir les missions de SIREWIT.
- Redéfinir le PLD de l'unité (dimensionner l'investissement, et redéployer le plan vers d'autres créneaux porteurs).
- Diversifier la gamme de produits et étendre son marché à travers les autres unités de la filiale sur le plan commercial.
- Renforcer le personnel technique spécialiste dans le domaine de l'infographie et les travaux d'impression

#### **Unité EIWA**

L'unité n'a plus de perspectives, en raison de perte de son marché traditionnel (les clients ayant développé leurs propres services):

- dissolution de l'unité et redéploiement des 24 salariés-techniques au CETIC Informatique- Alger ainsi que les effectifs de soutien (gardiennage et gestion du bâtiment).
- réhabilitation du bâtiment et réaménagement en vue d'abriter le siège de l'unité CETIC Informatique- Alger et le siège social de la filiale DIVINDUS Ameublement (en location).

Le rez-de-chaussée de l'immeuble EIWA est destiné à abriter OPEN SPACE réservé au développement des prestations et des services informatiques (ERP/ Applications, BDD, SI, WEB, GED, SIG<sup>13</sup>).

### **2.2.3.3. Politique marketing et développement**

Garantir le positionnement et le développement de la filiale sur son marché, au moyen de la définition des stratégies d'offres, de l'élaboration des plans de marketing et d'investissement relatifs aux produits et services:

---

<sup>13</sup> Document interne de l'entreprise EIWA.2021.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

- Renforcer le positionnement sur les marchés traditionnels des institutions et des entreprises publiques;
- Suivre le marché en développement du numérique (e-gouvernement, e-paiement, e-commerce, e-learning, e-santé)
- Suivre l'avènement de l'industrie numérique 4.0;
- Répondre aux besoins des filiales du groupe DIVINDUS et des autres groupes industriels;
- Développer de nouveaux produits, notamment les ERP/Cloud;
- Pénétrer de nouveaux marchés du conseil (notamment les collectivités locales et l'entreprise privée).
- Développer les études environnementales (études d'impact, études de dangers, PSI, PII, ...) – récemment initiées par l'unité CNTC.
- Développer les contrôles qualités, laboratoire d'essai, étalonnage, métrologie et certifications environnement.

### **2.2.3.4. Organisation de la filiale**

- Définir l'organigramme général de la filiale;
- Définir les nouvelles attributions et spécialisation des unités;
- Doter la filiale de fonctions techniques de développement, notamment une structure de Marketing/développement pour les deux segments stratégiques de la filiale : Segment Informatique, Segment Consulting et études.

### **2.2.3.5. Développer la formation du personnel**

- Définir une nouvelle politique de formation et de recrutement pour soutenir les développements des nouvelles activités
- L'objectif est de renforcer les compétences du personnel technique et administratif par la formation continue.
- Développement des compétences internes par la formation, redéploiement des ingénieurs et le renforcement des capacités

### 2.2.3.6. Partenariat

Le partenariat est recommandé pour les nouveaux services informatiques. Un partenaire international du métier peut être d'un apport pour la maîtrise de la nouvelle technologie.

Partenariat commercial : maintenir et développer des collaborations avec des partenaires de renom (HP, Microsoft, ORACLE, FORTINET, DLINK, CISCO, APC-SCHNEIDER ELECTRIC, FUJITSU, EATON ...) et concrétiser les contacts avec d'autres (IBM et McAfee, SAP).

Marchés ciblés par le partenariat technologique et/ou commercial :

- ERP / intégration & déploiement ;
- ERP – CLOUD ;
- GED – SIG ;
- Formation/utilisateurs SI;
- Formations académiques [PGS/Master] (pour parler EHEC en cours);
- Laboratoire/contrôle qualité / développement produits

### 2.2.4. Organisation cible de la filiale

#### 2.2.4.1. Organisation du portefeuille de la filiale

Le portefeuille hérité mérite d'être **réorganisé** pour une meilleure efficacité et afin de profiter des synergies potentielles. Les activités sont localisées au niveau de plusieurs unités.

Les unités sont gérées comme des centres comptables.

Siège sociale de la filiale,

1. Unité CETIC Informatique Alger;
2. Unité CETIC informatique Boumerdes –Tizi Ouzou;
3. Unité ENSI (Alger);
4. Unité Conseil Boumerdes;

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

5. Unité CNTC (Boumerdes);
6. Unité SERIWIT (Tlemcen)

Deux DAS répartis comme suit :

DAS Informatique, constitué des activités :

1. Services et solutions informatiques,
2. Réseaux et sécurité informatique,
3. Formation.

DAS Consulting & Études, constitué des activités :

4. Conseil et études économiques
5. Laboratoires & études environnementales
6. Impression

Les DAS sont gérés comme des business unit.

### **2.2.4.2. Organisation du segment Informatique**

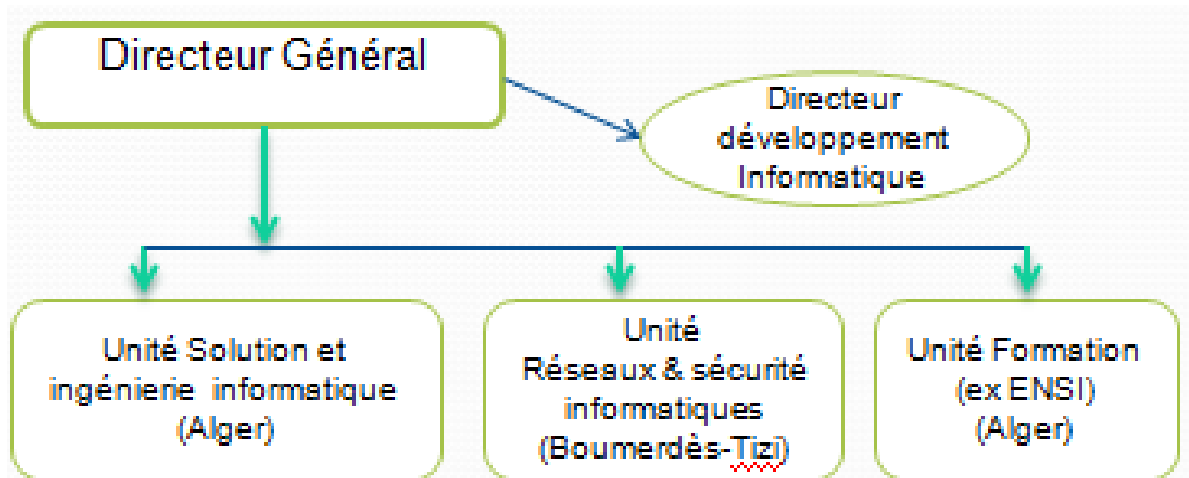
Le segment informatique comprend trois unités et trois business unit.

- Services informatiques, assurées par CETIC Alger, CETIC – INFORMAT ;
- Vente de Matériel informatique et services après-vente (CETIC Alger);
- Prestations en formation informatique et gestion, assurées par l'ex ENSI.

Organiser le segment, c'est:

- Assurer la gestion des 4 ex-unités restructurées en 3;
- Assurer la gestion et le développement des différents métiers;
- Tirer les synergies marketing entre unités et DAS.
- Suivre la gestion et évaluer les performances.

Figure N°08 : Organisation du segment Informatique



Source : Document interne de l'entreprise CETIC Spa

Directeur Développement Informatique seconde le DG dans la fonction technique et a pour rôle le Marketing stratégique et opérationnel des SI – le suivi de la performance des unités–la synergie entre les DAS.

### 2.2.4.3. Organisation du segment Consulting/labo/imprimerie

Le DAS Consulting doit être géré de façon spécifique et en tant que business unit.

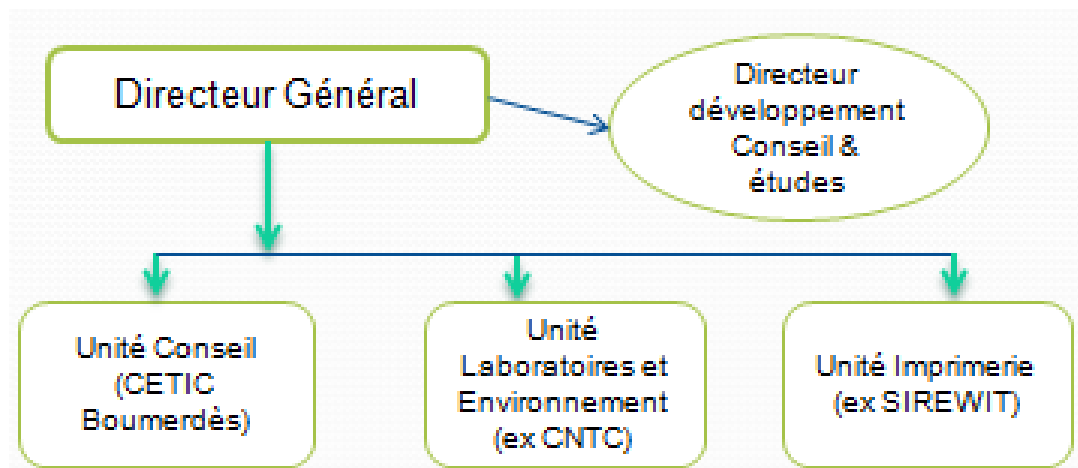
Le DAS comprend trois segments :

- Prestations de Consulting général (stratégie, organisation, audit, études économiques et études de marché, etc.) assurées par l'unité CETIC;
- Prestations de Laboratoires et études environnementales assurées par le CNTC, agréée par le Ministère de l'environnement;
- Prestations d'impression-reprographie, assurées par SIREWIT.

Organiser le segment, c'est :

- Assurer la gestion des trois unités;
- Assurer la gestion et le développement des différents métiers;
- Tirer les synergies marketing entre unités et DAS.
- Suivre la gestion et évaluer les performances.

Figure N°9 : Organisation du segment Consulting/labo/imprimerie



Source : Document interne de l'entreprise CETIC Spa

Directeur de développement Conseil et études seconde le DG dans la fonction technique et a pour rôle le Marketing stratégique et opérationnel des métiers – le suivi de la performance –la synergie entre les DAS.

#### 2.2.4.4. Organisation adaptée aux métiers de la filiale

L'organisation de la filiale doit évoluer pour intégrer les impératifs évoqués et en particulier:

- Gestion des unités;
- Gestion spécifique des business unit;
- Valorisation des synergies potentielles.

Les business units peuvent être regroupés en deux DAS stratégiques:

- DAS informatique (Solution et ingénierie informatique, Formation, réseaux et sécurité);
- DAS Consulting, laboratoire, imprimerie.

#### 2.2.4.5. Conseil de direction/scientifique

Coordination et avis évolution des métiers : il est présidé par le DG et réunit les Directeurs centraux (staff) et les Directeurs d'unités.

N.B: A titre indicatif, les fiches des postes directeurs d'unité et de développement sont données en annexe.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

Il reste bien entendu qu'une fois la macrostructure de la filiale approuvée, un manuel d'organisation et de postes seront élaborés dans le but de mettre en place une assise organisationnelle.

### **2.2.5. Axes de structuration de la filiale**

#### **Directeur Général**

- Assistants en charge des fonctions –sécurité, communication publique, management qualité;
- Pour le suivi opérationnel et développement, deux responsables- Segment Informatique et Segment consulting, laboratoire, formation et Imprimerie.

#### **Directeur Général Adjoint:**

- En plus des attributions déléguées, le DGA devrait assurer directement les fonctions de gestion administrative, moyens et GRH, assurés par des services.

#### **Fonctions de Direction fonctionnelle, assurées par des Directeurs centraux:**

- Direction Comptabilité et Finances;
- Directeur Développement « Informatique » : Marketing, Développement et coordination
- Directeur Développement « Conseil& études »: Marketing, Développement, suivi et coordination

#### **Unités dirigées par des Directeurs d'unité**

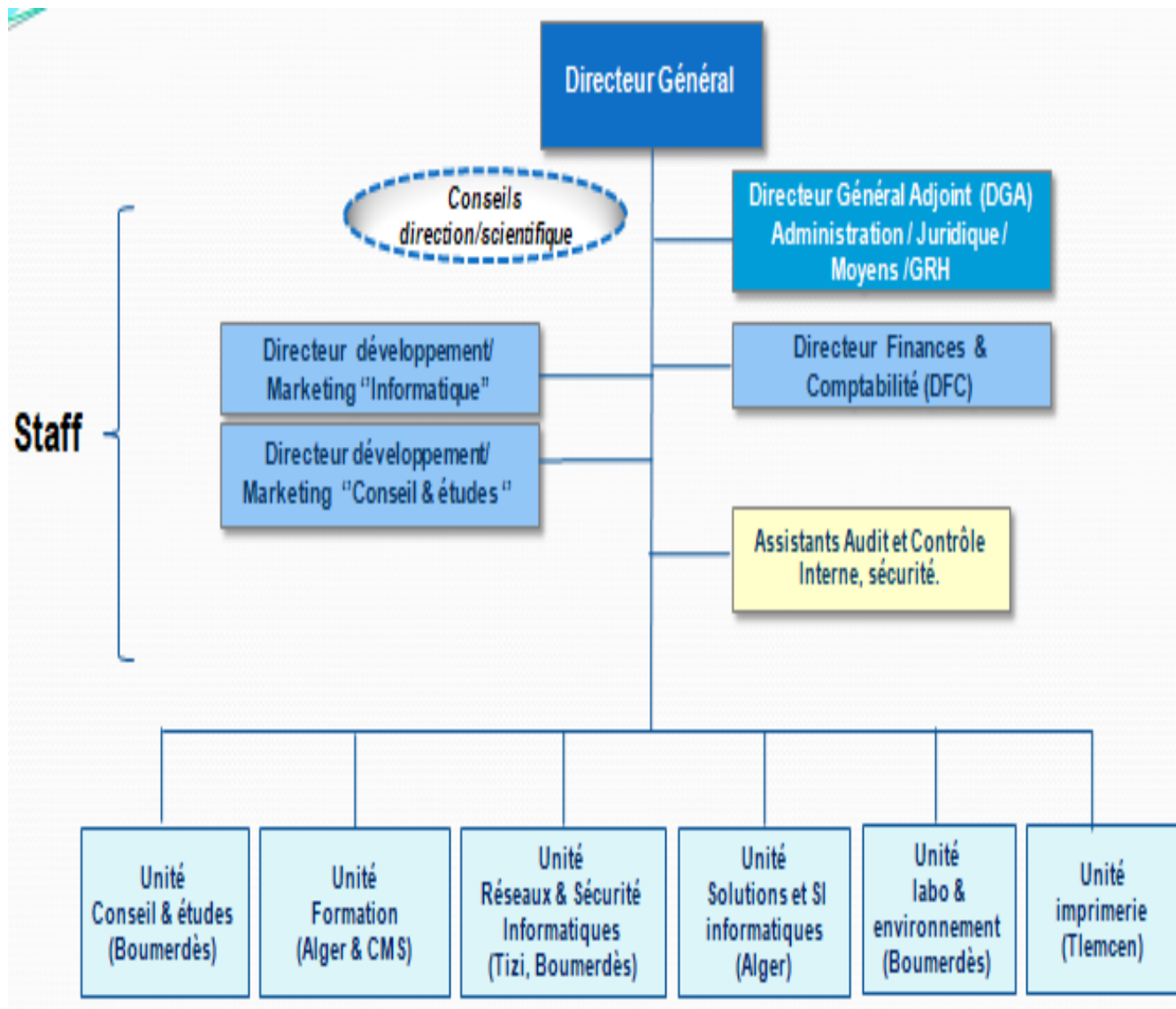
- Unité CETIC Consulting -Boumerdès;
- Unité CETIC Solution et ingénierie informatique -Alger;
- Unité CETIC Formation - Alger (y compris les CMS);
- Unité CETIC Réseaux et Sécurité - Boumerdès (avec deux sites Boumerdès & Tizi Ouzou);
- Unité CETIC Labo & environnement –Boumerdès;

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

- Unité CETIC Imprimerie- Tlemcen.
- L'ex EIWA ayant été intégrée à l'unité CETIC Informatique-Alger

**La Direction Générale de la filiale:** constituée d'une équipe restreinte de cadres de haut niveau.

### Organigramme cible de la filiale



Source : Document interne de l'entreprise CETIC Spa

### **Section 3 : Processus de mise en place de l'opération de fusion-absorption de l'entreprise CETIC**

Dans le cadre d'élaboration de l'opération de fusion-absorption, une commission ministérielle, a mise en œuvre des études préalables, pour garantir une transition pour les entités CNTC INFORMAT, CETIC ; dans cette section nous allons présenter le processus de cette opération de fusion-absorption.<sup>14</sup>

#### **1. Présentation des sociétés participant à l'opération de FUSION**

##### **1.1. Présentation de la société EPE CETIC SPA (société absorbante)**

L'Entreprise Publique Economique, dénommée CENTRE DES THECHNIQUE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.

CETIC SPA a été constituée en 1989, pour une durée de 99 ans, son capital social est de 315.485.00, 00 de dinars, divisé en 63.097 actions de 5.000,00 dinars chacune.

Elle a pour objet social :

- Toutes présentations de services dans le domaine du conseil en Organisation, de l'informatique, de l'internet, d'organiser des actions de formation et de réalisation des ventes d'équipements et produits informatiques.

- Etudes dans les différents domaines d'activité du conseil en management, en organisation et en gestion des entreprises et autres organismes et administration.

- Audites de systèmes d'information et de gestion

- Etudes, des bases de données et autres systèmes informatiques

- Développer et commercialiser des logiciels et autres applications informatiques

- Développer et commercialiser des logiciels et autre applications informatiques standards ou spécifiques

- Fournir des services en matière d'accès à internet

- Développer et commercialiser tous services et produits par le biais de l'internet

- Concevoir et installer des réseaux informatiques

- Concevoir et réaliser des actions de formations diplômantes dans les domaines de la gestion et de l'informatique

- Concevoir et réaliser des actions de formation spécifiques ou inter entreprises dans ces mêmes domaines

---

<sup>14</sup> Document interne de CETIC laboratoire et environnement CNTC, 2021.

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

---

- Réaliser des opérations commerciales portant sur l'achat et la revente ainsi que l'achat pour le compte des tiers, de matériels, équipements, logiciels et autres accessoires informatiques.

Ci-après dénommée par le vocable « *ABSORBANTE* »

### 1.2. Présentation de la société EPE INFORMAT SPA (société absorbée)

L'Entreprise Publique Economique, dénommée SOCIETE D'ETUDES ET D'APPLICATIONS INFORMATIQUE, INFORMAT SPA a été créée en 1985 et constitue en EPE en 1995, pour une durée de 99ans, son capital social est de 3.000.000,00 de dinars, divisé en 600 actions de 5.000,00 dinars chacune.

Elle a pour objet social :

- Fournir toute présentation informatique
- Réaliser des études informatiques
- Apporter assistance et conseils pour la mise en œuvre des applications et logiciels successibles d'intéresser des utilisateurs et cela en usant de ses propres moyens ou en coopération avec les organismes similaires ;

- Effectuer toutes opérations commerciales (bureautique, mobilier, installation réseau etc.) pouvant se rattacher à son objet social

- Installation réseaux en fibre optique
- Vente et réparation de matériel informatique
- Installation des réseaux informatiques

Et de manière générale toutes opérations commerciales, financières, immobilière en relation avec l'objet social

Ci-après le vocable « *ABSORBEE* »

### 1.1 Présentation de la société EPE CNTC SPA (société absorbée)

L'Entreprise Publique Economique, dénommée Centre National de Technologie et Consulting, CNTC SPA est issue des différentes restructurations depuis la création de la première « *société nationale de confection* » SONAC le 3 septembre 1964 (décret N°64-272)<sup>15</sup>, qui devient ensuite, « *société nationale des industries textiles* » SONITEX le 22 juillet 1966 (ordonnance N°66-218 complétée par l'ordonnance N°72-47 du 03 octobre 1972)<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> J.O.R.A N°96 du 01.12.1972 ; décret N° 64-272 du 03/09/1964 portant sur la création de SONAC ; article 1.

<sup>16</sup> J.O.R.A N° 96 du 1er décembre 1972, page 1248

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

---

En 1975 : fusion entre SONITEX et SONAC pour constituer un véritable groupe Industriel.<sup>17</sup>

L'industrie textile a connu d'autres restructurations successives : <sup>18</sup>

- En 1983, restructuration organique de SONITEX « *Société Nationale Des Industries Textiles* » qui deviennent « *Entreprise Nationale De Développement Des Industries Manufacturières* » ENEDIM en 28.05.1983 ;

- Ensuite en 1985, restructuration de COTITEX en quatre (4) entreprises régionales et en 1987, restructuration d'ELATEX qui se dessaisit de l'activité couverture ;

- En 1988, création de fonds de participation industrielle divers auquel est rattachée l'industrie textile ;

- En 1996, création du HOLDMAN «  *Holding Industrie Manufacturières* » en remplacement du fonds de participation.

En 29 avril 1998, nouvelle restructuration du secteur textile, avec une dénomination

CNTC «  *Centre National Des Textiles Et Cuire* » sous la décision de l'assemblée générale

Extraordinaire du holding industrie manufacturière HOLDMAN à partir des compétences et des actifs de l'ENEDIM.

Le statut du CNTC SPA est établi en date du 30 mai 1998 et il est entré en activité le 1<sup>er</sup> juillet 1998, pour être transféré au holding AGROMAN EN 2000, après la dissolution de holding HOLDMAN.

En 2001, dissolution de holding AGROMAN. Après cette dissolution le CNTC est transféré à la SGP DIPREST « *Société De Gestion De Participation, Divers Prestations* » en

mai 2002. 13.000.000,00 DA augmenté à 20.000.000,00 DA depuis 24 août 2004 détenu à 100% par la SGP DIPREST.

Ensuite, en septembre 2002, changement de l'intitulé du CNTC «  *Centre National De Technologie Et Consulting* » qui a été crée en la forme d'une société par actions au capital de En 2015, douze groupes (12) industriels ont été mis en place pour impulser la croissance hors hydrocarbures créés par fusion-absorption des anciennes

---

<sup>17</sup> <http://www.algerie-dz.com> (consulté le 08.09.2018)

<sup>18</sup> Idem

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

Sociétés De Gestion De Participations De l'Etat (SGP), ces entités économiques sont installées à la faveur de la reconfiguration du Secteur Public Marchand Industriel (SPMI) qui regroupe l'ensemble des entreprises publiques économiques (EPE).

Depuis la nouvelle reconfiguration du secteur public marchand en 2015, le CNTC est rattaché au groupe industriel local dénommé « *DIVINDUS* » SPA.

En avril 2016, le CNTC est inclus dans la filiale CETIC « *centre des techniques de l'information et de la communication* » avec la dénomination « *CETIC Laboratoires et*

*Environnement CNTC* », par voie de l'opération de fusion-absorption gardant les mêmes Activités.<sup>19</sup>

### **2. Processus de mise en place de l'opération de fusion-absorption de l'entreprise CNTC et INFORMAT**

#### **2.1. Charges et conditions générales de la fusion-absorption**

Les conditions de la fusion-absorption ont été établies sur la base :

- Des états financiers arrêtés au 31 décembre 2015 de l'EPE CNTC SPA ET INFORMAT ;
- De l'absorption par l'assemblée générale des états financiers au 31 décembre 2015, des sociétés absorbées<sup>20</sup>

##### **2.1.1. Conditions de la société absorbante (CETIC) :**

La société absorbante (CETIC) prendra les biens apportés, quelle que soit leur nature dans l'état où ils se trouveront à la date de réalisation, sans pouvoir n'exercer aucun recours contre la société absorbée (CNTC) pour quelques causes que ce soit.

A compter de la date de réalisation, CETIC exécute toutes les charges et obligations relatives à l'activité de CNTC en particulier, elle reprend à son compte et poursuit toutes les opérations passées ou en cours.

En application de la loi relative aux relations de travail et des textes subséquents, tous les contrats de travail des salariés y compris les contrats des cadres dirigeants et autres conventions collectives de CNTC subsistent et sont transférés à la nouvelle société.

A compter de la date de réalisation, le CETIC supportera et acquittera tous les impôts, taxes, primes, contributions et autres sommes dues par le CNTC ainsi que toute

---

<sup>19</sup> Document interne de l'entreprise CETIC laboratoire et environnement CNTC, 2021.

<sup>20</sup> Le PV de l'AGO du 23 février 2016.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

charge quelconque, ordinaire ou extraordinaire qui grèvent ou grèveront les biens apportés et sont inhérentes à leurs propriétés ou à leur exploitation, sans que cette substitution entraîne une novation à l'égard des créanciers.<sup>21</sup>

La société absorbante (CETIC) sera subrogée, à compter de la date de réalisation, dans le bénéfice et la charge de tous accords, marchés, conventions et engagements quelconques qui seront pu être contractés par la société absorbée (CNTC), à charge pour elle de faire établir, s'il y a lieu, tout avenant nécessaire.

La société absorbante (CETIC) sera subrogée purement et simplement à compter de la date de réalisation dans les droits, actions, hypothèques, privilèges, garants et sûretés personnelles ou réelles de toutes natures qui pourraient être attachées aux créances incluses dans les apports.

La société absorbante sera tenue à l'acquit de la totalité du passif de la société absorbée et à compter de la date de réalisation, tout pouvoir pour, au lieu et place de la société absorbée et relativement aux biens et droits à elle apportés ou aux passifs pris en charge, s'il y a lieu, intenter ou poursuivre toutes actions, recevoir ou payer toutes sommes dues en suite de ces actions, procédures et décisions.

Enfin, la société absorbante remplira toutes formalités requises en vue de rendre opposable aux tiers la transmission des divers éléments d'actifs ou droits apportés, tous pouvoirs étant donné à cet effet au porteur d'une copie ou d'un extrait des présentes.<sup>22</sup>

### **2.1.2 .Conditions des sociétés absorbées (CNTC ET INFORMAT) :**

Les sociétés absorbées s'obligent à remettre et à livrer à la société absorbante aussitôt après la date de réalisation, tous les titres et documents de toute nature se rapportant aux biens et droits apportés, y compris les livres, documents et pièces comptables. Tous pouvoirs devront être conférés à cet effet.<sup>23</sup>

### **2.2. Motifs et buts de la fusion**

La fusion s'inscrit dans le cadre de la résolution du conseil des participations de l'Etat N° 10/146, du 05 novembre 2015, portant examen du plan d'actions du groupe DIVINDUS.<sup>24</sup>

L'activité précédemment exercée par le CNTC et INFORMAT sera poursuivie par CETIC. Ainsi, l'ensemble des éléments d'actifs et de passifs de CNTC et

---

<sup>21</sup> Traité de fusion de CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

<sup>22</sup> Traité de fusion de CETIC.

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> Traité de fusion de CETIC

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

INFORMAT sera repris au bilan de CETIC, avec pour objectifs une simplification de l'organigramme juridique du groupe.

La résolution en question a approuvé la stratégie et le plan d'action du groupe DIVINDUS Spa ainsi que le schéma de restructuration organique du portefeuille.

Cette fusion-absorption contribuera à une meilleure efficacité économique de l'ensemble du groupe en permettant notamment d'alléger et d'optimiser les coûts de fonctionnement des structures.

Le fonctionnement interne du groupe s'en trouverait simplifié, et l'opération de fusion-absorption permettra de centraliser les activités du groupe, d'harmoniser les systèmes d'information et les méthodes de gestion des outils d'exploitation, ceci afin d'améliorer l'efficacité des procédures, d'accroître le potentiel de croissance des activités et d'assurer une plus grande compétitivité du groupe.<sup>25</sup>

### **2.3. Méthodes d'évaluation utilisée**

Considérant que la société absorbante (EPE CETIC SPA) et les sociétés absorbées (EPE CNTC SPA et INFORMAT SPA) sont des entreprises publiques économiques à capitaux entièrement publics, les valeurs nettes comptables au 31 décembre 2015 tel qu'ils ressortent du bilan des sociétés absorbées (CNTC et INFORMAT) seront transférées à la société absorbante EPE CETIC SPA.

Le commissaire aux comptes de la société absorbée (CNTC) a préalablement présenté un rapport sur les états financiers arrêtés au 31 décembre 2015, lesquels ont été approuvés par l'assemblée générale de la société absorbée.<sup>26</sup>

### **2.4. Augmentation de capital CETIC**

Les opérations de « Haut Bilan » sont des expressions qui désignent la stratégie d'ingénierie financière sur le long terme. Elles concernent aussi les opérations qui affectent les immobilisations et les capitaux propres qui induisent l'augmentation de capital.

Les sociétés CNTC et INFORMAT apportent l'intégralité des éléments d'actifs et de passifs composant son patrimoine à la nouvelle société, qui les accepte, aux conditions stipulées aux présentes.

La fusion-absorption constituant une transmission universelle de patrimoine, l'ensemble des éléments d'actifs et de passifs y compris les engagements hors bilan et

---

<sup>25</sup> Traité de fusion de CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

<sup>26</sup> Les états financiers au 31 décembre 2015.

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

sûretés qui y sont attachés, seront dévolus à la société absorbante dans l'état où ils se trouveront à la date de réalisation définitive de l'opération de fusion-absorption.<sup>27</sup>

La comptabilisation dans les comptes de CETIC des éléments apportés s'effectuera par la reprise à l'identique, des valeurs brutes, des amortissements et des provisions afférents à ces actifs et passifs contenus dans les comptes de l'EPE CNTC SPA et INFORMAT SPA au 31 décembre 2015.<sup>28</sup>

### 2.4.1. Actifs transmis

Aux fins des présentes, le terme « actif » désigne d'une façon générale la totalité des éléments d'actifs de CNTC tels que les éléments existent au 31 décembre 2015, et dans l'état où ils se trouvent.<sup>29</sup>

Sur la base des états financiers au 31 décembre 2015, l'actif de la société absorbée dont le transfert est prévu au profit de la société absorbante est ci après désigné

**Tableau N° 7: Total d'actif de CNTC transféré au profit de CETIC.**

Actifs	Bruts	Amortissements et provisions	Nets
Actifs non courants :	<b>312.651.390,21 DA</b>	<b>93.627.154,04 DA</b>	<b>229.024.236,17 DA</b>
Immobilisations Incorporelles	667.558,24 DA	492.557,74 DA	175.000,50 DA
Immobilisations Corporelles	300.903.157,58 DA	83.134.59,30 DA	217.768.561,28 DA
Immobilisations Financières	11.080.674,39 DA	-	11.080.674,39 DA
Actifs courants :	<b>152.814.740,61 DA</b>	<b>37.905.565,67 DA</b>	<b>114.909.174,94 DA</b>
Stocks	1.195.467,68 DA	-	1.195.467,68 DA
Clients	109.595.522,71 DA	37.449.330,67 DA	72.1946.192,04 DA
Autres débiteurs	4.489.692,28 DA	456.235,00 DA	4.033.457,28 DA
Impôts et assimilés	2.647.678,94 DA	-	2.647.678,94 DA
Total d'actifs transférés	<b>465.466.130,82 DA</b>	<b>131.532.719,71 DA</b>	<b>343.933.411,11 DA</b>

**Source :** Organisé par nous même en s'appuyant sur les données de l'entreprise CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

<sup>27</sup> Traité de fusion de CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Idem.

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

Ce tableau présente le total d'actifs de CNTC dont le transfert est prévu au profit de CETIC sur la base des états financiers au 31 décembre 2015.

Nous observons dans le tableau ci-dessus que le montant d'actifs transférés est 343.933.411,11 DA ; ce montant est la somme des actifs non courants (229.024.236, 17 DA) et la somme des actifs courants (114.909.174,94 DA).

**Tableau N° 8: Total d'actif de INFORMAT transféré au profit de CETIC.**

Actifs	Bruts	Amortissements et provisions	Nets
<b>Actifs non courants :</b>	<b>38.039.509 ,05 DA</b>	<b>24.883.350 ,85 DA</b>	<b>13.156.158,20 DA</b>
Immobilisations Incorporelles	566.191,10 DA	566.191,10 DA	-
Immobilisations Corporelles	36.212.600,49 DA	24.317.159,75 DA	11.895.440,74 DA
Immobilisations Financières	1.260.717,46 DA	-	1.260.717,46 DA
<b>Actifs courants :</b>	<b>54.142.412 ,01 DA</b>	<b>9.539.238,93 DA</b>	<b>44.603.173,08 DA</b>
Stocks	4.905.994,78 DA	-	4.905.994,78 DA
Clients	47.722.094,38 DA	9.539.238,94 DA	38.182.855,45 DA
Autres débiteurs	240.863,60 DA	-	240.863,60 DA
Impôts et assimilés	1.238.236,88 DA	-	1.238.236,88 DA
<b>Total d'actifs transférés</b>	<b>92.181.921,06 DA</b>	<b>34.422.589,78 DA</b>	<b>57.759.331,28 DA</b>

**Source :** Organisé par nous même en s'appuyant sur les données de l'entreprise INFORMAT.

Ce tableau présente le total d'actifs de INFORMAT dont le transfert est prévu au profit de CETIC sur la base des états financiers au 31 décembre 2015.

Nous observons dans le tableau ci-dessus que le montant d'actifs transférés est 57.759.331 ,28 DA ; ce montant est la somme des actifs non courants (13.156.158 ,20 DA) et la somme des actifs courants (44.603.173,08 DA).

### 2.4.1.1. Rémunération des apports

L'opération de fusion-absorption de l'EPE CNTC SPA et INFORMAT SPA par l'EPE CETIC SPA, ne donnera lieu à l'émission d'aucune action nouvelle, de CETIC en rémunération des apports de CNTC et INFORMAT, et corrélativement à aucun échange d'actions de CETIC contre les actions de la CNTC et de l'INFORMAT.

En conséquence, les parties sont convenues qu'il n'y a pas lieu, de ce fait, de déterminer un rapport d'échange. L'actif net comptable apporté par les sociétés

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

absorbées (CNTC et INFORMAT) constituera un « *apport de l'Etat* » qui sera comptabilisé dans les autres fonds propres de la société absorbante (CETIC).<sup>30</sup>

### 2.4.1.2. Détermination de l'actif net apporté

En conséquence, l'actif net apporté correspondant au montant de l'actif net comptable de l'EPE CNTC SPA, et fera l'objet d'une inscription en autres fonds propres dans les livres comptables de l'EPE CETIC SPA au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

### 2.4.2. Passifs transmis

Aux fins des présentes, le terme « *passif* » désigne d'une façon générale la totalité des obligations et du passif des sociétés absorbées (CNTC et INFORMAT), tels qu'ils existaient au 31 décembre 2015 et tels qu'ils se trouveront modifiés, réduits ou augmentés à la date de réalisation, 30 avril 2016.<sup>31</sup>

Sur la base des états financiers au 31 décembre 2015, le passif de la société absorbée dont le transfert est prévu au profit de la société absorbante est ci après désigné :

**Tableau N° 9: Total de passifs de CNTC transférés au profit de CETIC**

Passifs	Montants
<b>Capitaux propres</b>	<b>99.973.255,57 DA</b>
<b>Passif non courant</b>	<b>195.684.390,83 DA</b>
Emprunt et dettes financières	185.841.900,00 DA
Provisions et produits constatés d'avance	195.684.390,83 DA
<b>Passif courants</b>	<b>48.275.764,71 DA</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	14.516.278,46 DA
Impôts	24.965.335,54 DA
Autres dettes	8.794.150,71 DA
<b>Total du passif transféré</b>	<b>343.933.411,11 DA</b>

**Source:** Organisé par nous-mêmes en s'appuyant sur les données de l'entreprise CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

<sup>30</sup> Traité de fusion de CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

<sup>31</sup> Traité de fusion de CETIC Spa

## Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

Tableau N° 10: Total de passif d'INFORMAT transférés au profit de CETIC

Passifs	Montants
<b>Capitaux propres</b>	<b>15.519.368,72 DA</b>
<b>Passif non courant</b>	<b>12.627.187,50 DA</b>
Emprunt et dettes financières	9.670.223,00 DA
Provisions et produits constatés d'avance	2.956.964,50 DA
<b>Passif courants</b>	<b>29.612.775,06 DA</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	12.490.853,83 DA
Impôts	5.084.998,97 DA
Autres dettes	7.734.505,35 DA
<b>Total du passif transféré</b>	<b>57.759.331,28 DA</b>

**Source:** Organisé par nous même en s'appuyant sur les données de l'entreprise INFORMAT.

Ces tableaux présente le total de passifs de CNTC et INFORMAT dont le transfert est prévu au profit de CETIC sur la base des états financiers au 31 décembre 2015.

A partir du tableau, nous pouvons dire que le montant d'actif transféré est de 343.933.411,11 DA, ce montant est : la somme des capitaux propres 99.973.255,57 DA; et des passifs non courants 195.684.390,83 DA et aussi des passifs courants 48.275.764,71 DA pour le CNTC.

Et un montant d'actif transféré est de 57.759.331,28 DA, ce montant est : la somme des capitaux propres 15.519.368,72 DA; et des passifs non courants 12.627.187,50 DA et aussi des passifs courants 29.612.775,06 DA pour l'INFORMAT.

Par les présents tableaux N° 1, 2,3 et N° 4, le CETIC assume la charge et s'oblige au paiement de l'intégration du passif de la société absorbée, sans aucune exception ni réserve, sans que cette description ait un caractère limitatif.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

Le CETIC prendra en charge tout autre passif justifié qui viendrait à se révéler ou aurait été soumis ainsi que tous impôts, les frais et charges de toutes natures, sans exception ni réserve qui incomberont à la société absorbée du fait de la fusion-absorption.<sup>32</sup>

Il est donc expressément précisé que la description du passif figurant ci-dessus et les stipulations qui précèdent ne constituent pas une reconnaissance de dette au profit de prétendus créanciers, lesquels seront au contraire tenu d'établir leurs droits et de justifier de leurs titres.

Il est enfin précisé que l'ensemble des engagements hors bilan de CNTC et INFORMAT seront transmis à CETIC.

### **2.5. Régime fiscal**

#### **2.5.1. Disposition générale**

Les sociétés absorbées (CNTC et INFORMAT) et la société absorbante (CETIC) se conformeront à toutes les dispositions légales en vigueur à la date de réalisation, en ce qui concerne les déclarations à établir pour le paiement de l'impôt sur les sociétés et toutes autres impositions et taxe résultants de la réalisation de la fusion-absorption.<sup>33</sup>

#### **2.5.2. Impôts sur les sociétés**

Les entreprises (CNTC, INFORMAT) et CETIC ont décidé de donner un effet rétroactif comptable à la fusion absorption au 01 janvier 2016 (la date d'effet de la fusion-absorption) où le CETIC se substituera au CNTC et L'INFORMT pour l'exécution de tous engagements et obligations de nature fiscale relative aux éléments d'actifs lui sont transmises dans le cadre de la présente fusion absorption<sup>34</sup>.

#### **2.5.3. La TVA**

Le CETIC et CNTC et INFORMAT sont des sociétés redevables de la TVA, en conséquence, et conformément au code des impôts, le transfert de l'ensemble des biens de CNTC et INFORAMT à CETIC ne donnera pas lieu au paiement de la TVA.

CETIC sera de convention expresse, purement et simplement subrogée dans les droits et obligations de CNTC et INFORMAT. En conséquence, le CNTC et INFORMAT transférera le crédit de TVA dont elle dispose le cas échéant, au jour de la réalisation de la fusion-absorption<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Traité de fusion de CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

<sup>33</sup> Traité de fusion de CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

<sup>34</sup> Idem

<sup>35</sup> Idem

### **2.6. Remise des titres**

Il sera remis à CETIC à la date de réalisation, les originaux des actes constitutifs et modificatifs de CNTC et INFORMAT, ainsi que les livres de comptabilité ; les titres de propriété et tous contrats ; archives ; pièces ou autres documents relatifs aux biens et droits apportés.

Tous les frais ; impôts ; droits et honoraires résultants de la fusion-absorption, ainsi que de ses suites et conséquences, seront à la charge exclusive de la société absorbante<sup>36</sup>.

### **2.7. Propriété, jouissance et date d'effet**

1. La société absorbante sera propriétaire et entrera en possession des biens et droits apportés par la société absorbée, y compris ceux qui auraient été omis, soit aux présents, soit dans la comptabilité de la société absorbantée, à compter de la date de réalisation.
2. La présente fusion aura, aux plans comptable et fiscal, un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2016.
3. En conséquence, il est précisé, que les opérations réalisées par la société absorbée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 et jusqu'à la date de réalisation, seront considérées de plein droit, du point de vue comptable et fiscal, comme ayant été réalisées pour le compte de la société absorbante qui supportera exclusivement les résultats actifs ou passifs de l'exploitation des biens transmis.

### **2.8. Charges et conditions generales de fusion**

#### **2.8..1 En ce qui concerne la société absorbante**

- La société absorbante prendra les biens apportés quelles que soit leur nature dans l'état ou ils se trouveront à la date de réalisation, sans pouvoir n'exercer aucun recours contre la société absorbée pour quelque cause que ce soit.
- . A compter de la date de réalisation, la société absorbante exécute toutes les charges et obligations relatives à l'activité de la société absorbée en particulier, elle reprend à son comptes et poursuit toutes les opérations passées ou en cours.
- En application de la loi relative aux relations de travail et des textes subséquents, tous les contras de travail des salariés y compris les contrats des cadres dirigeants et autres conventions collectives de la société absorbée subsistent et sont transférés à la nouvelle société.

---

<sup>36</sup> Traité de fusion de CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

- A compter de la date de réalisation, la société absorbante supportera et acquittera tous les impôts, taxes, primes, contributions et autres sommes dues par la société absorbée ainsi que toutes charges quelconques, ordinaires ou extraordinaires qui grèvent ou grèveront les biens apportés et sont inhérentes à leur propriété ou à leur exploitation, sans que cette substitution entraîne novation à l'égard des créanciers.
- La société absorbante sera subrogée, à compter de la date de réalisation, dans le bénéfice et la charge de tous accords, marchés, conventions et engagements quelconques qui auront pu être contractés par la société absorbée, à charge pour elle de faire établir, s'il y a lieu, tout avenant nécessaire.
- La société absorbante sera subrogée purement et simplement à compter de la date de réalisation dans les droits, actions, hypothèques, privilèges, garants et suretés personnelles ou réelles de toute nature qui pourraient être attachées aux créances incluses dans les apports.
- La société absorbante sera tenue à l'acquit de la totalité du passif de la société absorbée.
- La société absorbante aura, à compter de la date de réalisation, tout pouvoir pour, au lieu et place de la société absorbée et relativement aux biens et droits à elle apportés ou aux passifs pris en charge, s'il y a lieu, intenter ou poursuivre toutes actions, donner tous acquiescements à toutes décisions, recevoir ou payer toutes sommes dues en suite de ces actions, procédures et décisions.
- Enfin, la société absorbante remplira toutes formalités requises en vue de rendre opposable aux tiers la transmission des divers éléments d'actif ou droits apportés, tous pouvoirs étant donné à cet effet au porteur d'une copie ou d'un extrait des présentes.

### **2.8.2 En ce qui concerne la société absorbantée**

La société absorbée s'oblige à remettre et à livrer à la société absorbante aussitôt après la date de réalisation, tous les titres et documents de toute nature se rapportant aux biens et droits apportés, y compris les livres, documents et pièces comptables. Tous pouvoirs devront être conférés à cet effet.

### **2.9. Déclarations et garanties diverses**

#### **2.9.1. Déclaration et garanties concernant la société absorbée**

La société absorbée déclare et garantit par les présentes à la société absorbante qu'à la date de réalisation.

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

- Elle est valablement propriétaire et a la libre et exclusivité jouissance de l'ensemble des actifs figurant dans ses comptes à la date du 31 décembre 2015

- Les éléments de l'actif apporté par elle au titre de la fusion ne sont grevés d'aucune inscription de privilège, nantissement, gage ou charge quelconque et sont libres de toute restriction

- Elle a la capacité et le pouvoir requis pour conclure le présent projet de fusion.

### **2.9.2. Déclaration et garanties concernant la nouvelle société**

- Conformément à la résolution du Conseil des Participations de l'Etat N<sup>O</sup> 10/146 du 05 novembre 2015, portant examen du plan d'action du groupe DIVINDUS, la société absorbante déclare et garantit par les présentes qu'à la date des présentes et à la date de réalisation :

- Qu'elle est une société par actions régulièrement constituée conformément au droit algérien

- Qu'elle a la capacité et le pouvoir requis pour conclure le présent projet de fusion.

### **2.10. Décisions de l'assemblée générale extraordinaire de CETIC**

L'assemblée générale extraordinaire convoquée à l'effet de statuer le projet de fusion signé le 23 février 2016, ainsi que ses annexes avec l'EPE CNTC SPA au capital de 20.000.000,00 DA, aux termes duquel cette société ferait apport à titre de fusion-absorption de l'intégralité de son patrimoine actif et passif à l'EPE CETIC SPA et après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration relatif à la fusion-absorption et du rapport spécial du commissaire aux comptes sur les modalités de la fusion-absorption ; l'AGE décide d'approuver le traité de fusion et ses annexes.

L'AGE décide par ailleurs que le traité de fusion fait partie intégrante du présent procès-verbal et décide par voie de fusion-absorption de l'EPE CNTC SPA par l'EPE CETIC

SPA, d'approuver les apports effectués par l'EPE CNTC SPA à titre de fusion-absorption, tel que figurant au bilan 31 décembre 2015 d'un montant net de 343.933.411,11 DA et de prend acte de ce que l'assemblée générale extraordinaire de l'EPE CNTC SPA a décidé de la présente fusion-absorption.

L'assemblée générale extraordinaire constate ainsi que les conditions auxquelles était subordonnée la fusion-absorption sont réalisées. Par conséquent elle décide que la

## **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

fusion absorption de l'EPE CNTC SPA et l'EPE CETIC SPA est définitives et que l'EPE CNTC

SPA étant de ce fait dissoute

### **2.11. Décision de l'assemblée générale extraordinaire de CNTC**

L'assemblée générale extraordinaire (AGE) considérant la résolution du conseil des participations de l'Etat N° 10/146 du 05 novembre 2015, portant examen du plan d'action du groupe DIVINDUS SPA et approuvant la stratégie et le plan d'action du groupe DIVINDIS

SPA ainsi que le schéma de restructuration organique du portefeuille<sup>37</sup>

Après avoir pris connaissance du traité de fusion-absorption et de ses annexes, signé avec l'EPE CETIC SPA au capital de 315.485.000,00 DA en date du 23 février 2016, aux termes duquel l'EPE CNTC SPA fait apport à titre de fusion-absorption pour l'EPE CETIC

SPA de la totalité de son patrimoine actif et passif, moyennant la prise en charge par l'EPE

CETIC SPA de l'intégralité du passif de l'EPE CNTC SPA, ainsi que les frais entraînés par la dissolution de l'EPE CNTC SPA.

Après avoir entendu la lecture des rapports du conseil d'administration et du commissaire aux comptes, il est décidé d'approuver le traité de fusion, ainsi que la fusion absorption qu'il prévoit l'apport qui est convenu d'un montant net du bilan au 31

décembre 2015 de 343.933.411,11 DA, ainsi que l'assemblée générale extraordinaire décide que la date d'effet de la fusion-absorption est fixée au 1er janvier 2016 et il décide que la fusion absorption emportera le transfert au profit de l'EPE CETIC SPA de la totalité des éléments d'actifs de l'EPE CNTC SPA, ainsi que les droits et obligations tels qu'ils existent au 31

décembre 2015, tels qu'énoncé les résolutions du conseil d'administration du 23 février 2016.

L'assemblée générale extraordinaire donne tous pouvoirs à Monsieur le Directeur de CNTC à l'effet de poursuivre la réalisation définitive de l'apport et de la fusion-absorption et notamment de signer tous actes et d'accomplir toutes démarches et

---

<sup>37</sup> Document interne de l'unité CETIC Laboratoire et Environnement CNTC.

### **Chapitre 03 : impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC**

---

formalités et de signer toutes pièces ; tous actes et documents et faire tout ce que sera nécessaire.

L'assemblée générale extraordinaire décide aussi que du seul fait et à compter de la transmission de la totalité du passif à l'EPE CETIC SPA ; l'EPE CNTC SPA se trouvera dissoute de plein droit et décide qu'il ne sera procédé à aucune opération de liquidation de

l'EPE CNTC SPA<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Traité de fusion de CETIC Laboratoire et Environnement CNTC

### **Conclusion**

C'est dans une démarche stratégique visant à permettre à l'entreprise CETIC d'acquérir une taille critique, qu'a été initié, comme nous l'avons vu précédemment, une vaste opération de fusion absorption,

Ce seuil pouvant s'estimer par un ou plusieurs indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, le dividende, le capital humain, la productivité ou la qualité des produits/services, etc. Il semble à première vue que l'opération de fusion absorption soit un succès dans le cas de l'entreprise CETIC,

Cependant, dans un écosystème incertain, complexe et mouvant, Le calcul n'est pas aisé si l'on tient compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel en temps réel – cette masse critique est alors en mouvement dynamique et il devient difficile d'évaluer son atteinte.



# *Conclusion générale*



## Conclusion Générale

---

La pratique des opérations de restructuration en Algérie a connu un essor remarquable. Débuté durant la décennie 1980, elle tend à devenir, comme dans le reste du monde un phénomène permanent, conséquences d'une volonté des entreprises à s'adapter aux exigences d'un environnement incertain et turbulent.

Plusieurs entreprises algériennes résultant de diverse restructuration ont commencé à pratiquer l'opération de fusion absorption comme option stratégique à l'instar de CETIC SPA. En effet, l'entreprise algérienne doit accélérer sa mutation pour une maîtrise des facteurs instables du marché et pour atteindre une taille critique suffisante pour se préparer à une ouverture plus prononcée de l'économie nationale.

### Résultat de l'étude

Combien de dirigeants justifient des investissements de croissance, et en particulier des opérations de fusions-acquisitions, pour atteindre une hypothétique taille critique ! La taille critique serait en effet le palier au-delà duquel une entreprise améliore de façon décisive sa compétitivité, et donc sa rentabilité. Elle pourrait ainsi baisser ses coûts de production unitaire, améliorer son pouvoir de négociation avec ses fournisseurs, disposer de la force de frappe indispensable pour affronter voire dominer ses concurrents.

Ce concept de taille critique est certes familier, mais en réalité pour le moins discutable quand on y regarde de plus près. Ainsi, même au sein d'un secteur donné, généraliser une hypothétique taille critique apparaît un exercice bien périlleux. Ce serait en effet considérer que la course à la taille serait l'enjeu primordial de la concurrence.

- D'abord, cela revient à supposer que toutes les entreprises ont les mêmes produits, servent les mêmes clients et répondent aux mêmes besoins. C'est bien sûr faux, et les entreprises cherchent autant que possible à se différencier de la concurrence.
- C'est aussi postuler que toutes les entreprises ont le même modèle d'affaires, une même structure de coût et les mêmes actifs stratégiques. Là encore, c'est pour le moins contestable. Deux entreprises peuvent tout à fait se livrer concurrence pour des clients identiques, tout en adoptant des modèles d'affaires différents.
- Enfin, c'est également considérer que les entreprises ont la même définition de ce qui constitue un niveau de rémunération suffisant du capital. C'est faux : selon leurs parts de marché, leur horizon stratégique ou la nature de leur actionnariat,

## Conclusion Générale

---

deux entreprises concurrentes auront naturellement des attentes différentes en matière de rentabilité.

En un mot, le concept de taille critique sur un marché pose problème car il tend à simplifier le jeu concurrentiel et à réduire la stratégie à une lutte par les coûts. Il ne s'agit pas de nier les avantages liés à la taille, comme les économies d'échelle, les effets d'expérience, voire les effets de réseau, soit des concepts autrement plus solides. D'ailleurs, on constatera que le concept de taille critique n'a pas fait l'objet d'un traitement académique formel. On notera par ailleurs qu'aucune étude sérieuse d'un cabinet de conseil ni aucun livre d'un gourou du management n'a été dédié à ce sujet.

Comment s'expliquer alors la popularité d'un concept aussi fragile ? Où trouve-t-il sa légitimité ?

Eh bien, principalement, dans la communication des dirigeants d'entreprises engagés dans des opérations de fusions-acquisitions. Paradoxalement, c'est peut-être parce qu'elle est floue que la notion de taille critique est populaire : elle permet de justifier, sans plus d'arguments, toutes les opérations de cessions, fusions et acquisitions et d'esquiver tout autre débat stratégique, comme la capacité de l'entreprise à innover, à se différencier, à trouver un positionnement original, à mobiliser ses forces internes, à s'adapter aux mutations du marché, etc.



# *Bibliographie*



## Bibliographie

---

### Ouvrage

- A. Bouzidi « questions actuelles de la planification algérienne » Edition ENAP/ENAL –Alger 1984
- A.DURIEUX et S.JOURDAIN. « l'entreprise barbare », Edition Albain Michel, paris : 1999.p.28
- Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993. Page 242.
- Alain Desreumaux, «Stratégie», Édition Dalloz, 1993, .p 280-281
- Alfred Chandler, stratégies et structures de l'entreprise, édition Organisation, 1962, p 480.
- Annuel de la direction des statistiques d'entreprises de l'INSEE, in Insee Méthodes n° 95-96 : Alger : 1987. page13
- BIENAYME A « La croissance des entreprise », analyse dynamique des fonctions de la firme, éd Dordas, 1971, p14-15
- BOUYACOUB, « la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algerie » Edition office des publications universitaires. Alger : 1987, p.375.
- BRAHIMI : « L'économie algérienne : défis et enjeux », Edition Dahlab, Alger, 1991, P.287
- BRAHIMI : « Stratégies de développement pour l'Algérie », Edition Economica, Paris, 1992, P.291
- Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M,Helfer J-P.et Orsoni J, Management, cas et applications (2eéd), Vuibert, 2007, p. 243.
- Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M,Helfer J-P.et Orsoni J, Management, cas et applications (2eéd), Vuibert, 2007, p. 243
- Cf. Reybard P, «un exemple de stratégie de croissance interne, cas MACIF », dans Kalika M,Helfer J-P.et Orsoni J, Management, cas et applications (2eéd), Vuibert, 2007, p. 243.
- DAHMANI : « L'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes 1980-1997 », Ed. Casbah, Alger, 1999, P.69.
- F.AGGERI et F.PALLEZ. « Restructurations industrielles et mondialisation : une reconversion aussi pour l'Etat ».Revus de l'Ires : 2003.p.85

## Bibliographie

---

- F.Brulhart, C.Favoreu, S.Gherra « STRATEGIE »éd, Dunod, 2015, P 128-129
- Franko L.G « Corporate Concentration and Turnover in Global Industries 1960-2000 », Compétition et change, vol.7, 2003 P.163
- Frédéric Leroy « Les stratégies de l'entreprise », Paris, Dunod, 2012, P108-110
- Frédéric Leroy « Les stratégies de l'entreprise », Paris, Dunod, 2012, p112-113
- G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7emeedition; Pearson Education; 2005.p 432
- H. BENISSAD « Algerie : restructuration et réformes économiques » Edition Office des publications universitaires. Alger : (1979-1993) page 23
- H. BENISSAD « Algerie : restructuration et réformes économiques » Edition office des publications universitaires. Alger : (1979-1993) page.19
- H.BOWMAN et H.SINGH. « The corporate restruturing ».strategic management journal. Pennsylvanie : 1993.p.14
- Hannan M.T et Freeman.J « the population Ecology of Organizations » American Journal of sociology, vol.82, 1977, p 929-930
- Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, édition d'Organisation, 1989.
- Igor Insoff in lazary « économie d'entreprise » 2007
- J. Fayolle .Restructurations d'hier et d'aujourd'hui, les apports d'un séminaire, Revue de l'Ires, Volume 47, n°1, p. 335-360.
- Jacquemin A, Economie industrielle européenne : structure de marche et stratégies d'entreprise, Dunod ,2edition, 1979 p23
- Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl , « l'essentiel de la stratégie »ed Eyrolles ,paris 2012,P209
- Johnson G, Whittington K, “ strategique” , Ed pearson, France,2001, p 38
- JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5éme édition, Vuibert, 2004. P 44.
- JP. Helfer, M. Kalika, J.Orsoni, Management, stratégie et organisation, 5éme édition, Vuibert, 2004. P 43.
- M. Raveyre. « Vers un état d'instabilité durable ». Revue de L'Ires N° 47 :2005.p.12
- Meier O, Schier G, « fusions acquisitions : stratégie, finance , management » Ed Dunod, 2009,Paris, p08.

## Bibliographie

---

- MINTZBERG H. et alii, Safari en pays stratégique. L'exploration des courants de la pensée stratégique (2e éd.), Paris, Pearson, 2009, p. 4
- N.E. SADI : « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux », 2ème édition, OPU, Alger, UPMF, Grenoble, 2006, P.33.N.E. SADI, Opus cité, P.33.
- N.E. SADI, Opus cité, P.33
- NECIB.R. « Entreprise publique algérienne ». Edition office des publications universitaires, novembre 2000, p. 33

### Périodique

- Philippe Raimbourg, « Management stratégique », Edition Bréal, 2007, P89
- Pitts et Hopkins in phillipe véry , « stratégies de diversification »paris 1991
- PORTER M., Choix stratégique et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982, p. 426
- PORTER. M, « Choix stratégique et concurrence » Edition, ECONOMICA, 1990, p426.
- R. NECIB. « L'entreprise publique algérienne ». Edition Office des publications universitaires. Alger : 2010. Page. 10
- R.BEAUJOLLIN-BELLET et G. SCHMIDT. « Les restructurations d'entreprise ». Edition Repères. Paris : 2012.p.18
- R.NECIB. « Entreprise publique algérienne ». Edition Office des publications universitaires, Alger : 1987. Page. 21
- R.NECIB. « l'entreprise publique socialisme et participation », Edition Office des publications universitaires Alger, 1987.page.32
- Rousseau L « l'acquisition d'entreprises »presse de l'université du Québec, 1990, p18
- Serge Oréal, management Stratégique de l'entreprise, édition Economica, 1993. P 174.
- Stratégor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod (4ème édition), 2005
- V. Ramus. Reconcevoir les processus de création de valeur, Communication au séminaire
- W.F Cascio .Downsizing, what do we know? What have we learned?, Academy of

## Bibliographie

---

- W.F Cascio .Downsizing, what do we know? What have we learned?, Academy of of

### Thèses et cours

- HAMMOUNI Yacine stratégie des entreprises laitières en Algérie, thèse de Magistère, développement rural, Alger : 2009. P07
- M.KHODJA ; cours magistral « Gestion des entreprises ».
- Y.MOULIN. « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy 2 :2001.p.38
- Y.MOULIN. « Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Nancy 2 :2001.p.63

### Textes juridiques

- J.O.R.A N° 63-95 du 22 mars 1963
- J.O.R.A N° 17 du 29 mars 1963
- J.O.R.A N°22 du 16 mars 1976
- Art 756, 610, 611, 744, 756 du code de commerce Algérien 2007.

### Communications

- AHMED ZAID. M. « Performance sociale dans les entreprises publiques algériennes » : 21-22 octobre 2011.
- Extrait du discours prononcé par H. BOUMEDIENE, Président du Conseil de la Révolution, à Batna, le 24 février 1968

### Dictionnaire

- Plan quadriennal : Première expression systématique et formalisée de la politique économique de l'Algérie indépendante. Et le premier fruit d'une

## Bibliographie

---

longue réflexion et d'une étude profonde et objective des données sociales et économiques du pays, ainsi que des priorités du moment.

- TABONDEAU Jean-Claude, HUTTIN Christine, 2001, « Dictionnaire stratégie d'entreprise », Edition Vuibert, Paris.
- Alain Beitone, Christine Dollo, Jean-Pierre Guidoni, Alain Legardez ; 1991 ; «*Dictionnaire des sciences économiques* » ; édition ARMAND COLIN ; paris

### Documents divers

- Document interne de l'entreprise CETIC Spa, 2020.
- Fichier interne de CNTC, 2020.
- Guide investir en Algérie, 2019, ministre de l'industrie.
- Fichier de CNTC « Rôle du CNTC dans la prévention des accidents domestiques
- Fichier interne d'INFORMAT
- Traite de fusion CETIC Spa

### Site web

<http://www.algerie-dz.com>

<http://www.cetic.dz/>

<http://www.dzentreprise.net> ;

<https://www.dictionnaire-juridique.com/>

<http://www.cours-de-droit.net>



# *Annexes*





# *Table des matières*



## Table des matières

---

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux et des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre 1 : Cadre théorique de la stratégie</b>	
Introduction .....	5
Section 1 : La notion de la stratégie .....	6
1. Evolution de la stratégie.....	6
1.1. Les années 1950 .....	6
1.2. Le début des années 1960 .....	7
1.3. Les années 1970 .....	8
1.4. Les années 1980 .....	8
1.5. Les années 1990 .....	9
2. Définition de la stratégie d'entreprise .....	9
3. Les typologies de stratégie .....	11
3.1. Stratégie selon la nature du domaine d'activité et son étendue.....	11
3.1.1. Stratégie fondée sur une activité .....	11
3.1.1.1 Stratégie de spécialisation .....	11
3.1.1.2. Les avantages de la stratégie de spécialisation.....	12
3.1.1.3. Les inconvénients de la stratégie de spécialisation .....	13
3.1.2. Stratégie fondée sur plusieurs activités .....	13
3.1.2.1. La stratégie de diversification .....	13
3.1.2.2. Les dimensions de la diversification .....	14
3.1.2.3. Les avantages de la diversification.....	15
3.1.2.4. Limites et risques de la diversification.....	15
3.2. Stratégie selon les moyens utilisés .....	16
3.2.1. Stratégie selon l'axe de développement .....	16
3.2.1.1. Stratégie de maintien .....	16
3.2.1.2. Stratégie croissance .....	16
3.2.1.3. La stratégie d'abandon .....	16
Section 2 : Démarche et objectifs stratégique .....	17
1. La démarche stratégique.....	17
1.1. La phase de diagnostic stratégique .....	17
1.2. La phase de décision stratégique .....	17
1.2.1. La recherche des choix possibles .....	18
1.2.2. Évaluation des choix possibles.....	19
1.2.3. Sélection des choix définitifs .....	20
1.3. La phase de la mise en œuvre de la stratégie .....	20
1.3.1. La croissance interne (organique) .....	20
1.3.2. La croissance externe .....	20
1.4. La phase contrôle stratégique .....	20
2. Objectif stratégique .....	21

## Table des matières

2.1. Finalité et objectif stratégique .....	21
2.1.1. La finalité de l'entreprise .....	21
2.2. Les objectifs de l'entreprise .....	21
2.3. Les fonctions des objectifs .....	22
2.3.1. L'innovation .....	22
2.3.2. La stimulation.....	22
2.3.3. La comparaison .....	22
2.3.4. La cohérence .....	22
2.3.4. Le contrôle.....	22
Section 3 : La croissance de l'entreprise, types et modalités .....	23
1. La croissance d'entreprise .....	23
1.1. La croissance interne (organique) .....	24
1.1.1. Définition de la croissance interne .....	25
1.1.2. Avantages et inconvénient de la croissance interne .....	26
1.1.3. Les causes et les modalités de croissance interne .....	27
1.1.3.1. Causes de la croissance .....	27
1.1.3.2. Modalités de la croissance interne .....	27
1.2. La croissance externe : les fusion-acquisition.....	27
1.2.1. Formes : La fusion et l'acquisition.....	28
1.2.1.1. La fusion .....	28
1.2.1.2. L'acquisition.....	30
1.2.2. Typologies des fusions-acquisitions.....	31
1.2.2.1. La croissance horizontale .....	31
1.2.2.2. Les fusions-acquisitions verticales.....	31
1.2.2.3. Les fusions-acquisitions concentriques .....	31
1.2.2.4. Les fusions-acquisitions conglomérâmes.....	32
1.2.3. Caractéristiques des fusions-acquisitions.....	32
1.2.4. Les gains des fusions-acquisitions .....	33
1.2.5. Fusions-acquisitions et performance stratégique .....	34
1.3. La croissance conjointe : Les alliances .....	34
1.3.1. Définition de la croissance conjointe .....	34
1.3.2. Une typologie des alliances.....	35
1.3.2.1. Les alliances d'intégration conjointe.....	35
1.3.2.2. Les alliances additives.....	35
1.3.2.3. Les alliances complémentaires.....	36
1.3.3. La gestion des alliances.....	36
2. Taille critique .....	37
2.1. Acquérir une taille critique.....	37
Conclusion .....	40
<b>Chapitre 2 : Le phénomène des restructurations et leur mise en œuvre sur les entreprises publiques algériennes (EPA)</b>	
Introduction .....	41
Section 1 : Tour d'horizon du concept de la restructuration d'entreprise .....	42
1. Définition de la restructuration d'entreprise .....	42

## Table des matières

---

2. Les causes des décisions de restructuration .....	44
3. Les formes de restructuration .....	45
3.1.1. La fusion .....	45
3.1.2. L'externalisation.....	46
3.1.3. La délocalisation .....	46
4. Les phases de la restructuration .....	47
4.1. La phase d'éveil de la restructuration d'entreprise .....	47
4.2. L'annonce (interne et externe) lors de la restructuration d'entreprise .....	47
4.3. La phase de désintégration lors de la restructuration d'entreprise .....	47
4.4. La phase de reconstruction lors de la restructuration d'entreprise .....	47
4.5. La phase d'intégration lors de la restructuration d'entreprise .....	48
5. Historique du phénomène de restructuration.....	48
Section 2 : l'entreprise publique algérienne et les réformes .....	50
1. Définition de l'entreprise .....	50
2. Typologies des entreprises .....	51
2.1. Critères économiques .....	51
2.2. Critères organisationnels .....	51
2.3. Critères juridiques .....	52
3. Genèse des entreprises publiques en Algérie .....	53
3.1. Autogestion (1963-1966) .....	53
3.2. Sociétés nationales (Entreprise publique) (1966-1970) .....	54
3.2.1. L'entreprise publique locale .....	54
3.2.2. L'entreprise publique nationale .....	55
3.3. Entreprises socialistes (1974-1988) .....	55
4. Les caractéristiques du secteur public jusqu'en 1980 .....	56
Section 3 : La restructuration organique et financière des entreprises publiques algérienne .....	59
1. La restructuration des entreprises publiques algériennes des années 1980 .....	59
1.1. La restructuration organique : .....	59
1.1.1. Un découpage de ces sociétés sur deux plans .....	59
1.1.2. Une décentralisation régionale .....	60
1.2. La restructuration financière .....	62
2. Objectifs de la restructuration organique et financière des E.P.A .....	63
2.1. La spécialisation par familles homogènes de produits.....	63
2.2. La séparation de la fonction de production et celle de commercialisation .....	63
2.3. La séparation de la fonction de production de la fonction réalisation des investissements.....	63
3. Origines et causes du mouvement de restructuration des entreprises publiques initié en Algérie .....	64
3.1. Le constat d'échec de la politique des industries industrialisantes .....	64
3.2. Le contexte historique et les courants de pensée dominants .....	66
3.3. Considération politique .....	67
4. Quelques résultats significatifs de la restructuration.....	67
Conclusion .....	70

## Table des matières

### Chapitre 3 : Impact de la restructuration sur l'entreprise CETIC

Introduction .....	72
Section 01 : Présentation De l'organisme d'accueil CETIC Spa .....	74
1. Présentation du groupe DIVINDUS .....	74
2. Présentation du CETIC.....	76
3. Localisation géographique du CETIC .....	78
4. Attentes et objectifs du CETIC .....	78
5. Axes de développement /Domaines d'activité stratégique de la filiale .....	81
5.1. Axes de développement .....	81
5.2. Domaines d'activité stratégique de la filiale .....	82
6. Objectif de la restructuration.....	83
Section 2 : Stratégie projeté .....	84
1. Rappel de la Stratégie corporative du groupe DIVINDUS .....	84
2. Nécessité d'adopter une stratégie de développement par la filiale CETIC .....	85
2.1. Vision et axes stratégiques de la filiale CETIC.....	86
2.2. Stratégie projetée par activité .....	87
2.3 Plan de mise en œuvre de la stratégie projetée.....	90
2.4. Organisation cible de la filiale .....	92
2.5. Axes de structuration de la filiale.....	96
Section 3 : Processus de mise en place de l'opération de fusion-absorption de l'entreprise CETIC .....	99
1. Présentation des sociétés participant à l'opération de FUSION .....	99
1.1. Présentation de la société EPE CETIC SPA (société absorbante) .....	99
1.2. Présentation de la société EPE INFORMAT SPA (société absorbée) .....	100
1.3. Présentation de la société EPE CNTC SPA (société absorbée) .....	100
2. Processus de mise en place de l'opération de fusion-absorption de l'entreprise CNTC et INFORMAT .....	102
2.1. Charges et conditions générales de la fusion-absorption .....	102
2.1.1. Condition de la société absorbante CETIC .....	102
2.1.2. Conditions des sociétés absorbées (CNTC ET INFORMAT) .....	103
2.2. Motifs et buts de la fusion .....	103
2.3. Méthodes d'évaluation utilisée.....	104
2.4. Augmentation de capital CETIC .....	104
2.4.1. Actifs transmis.....	105
2.4.1.1. Rémunération des apports .....	106
2.4.1.2. Détermination de l'actif net apporté.....	107
2.4.2. Passifs transmis .....	107
2.5. Régime fiscal.....	109
2.5.1. Disposition générale .....	109
2.5.2. Impôts sur les sociétés.....	109
2.5.3. La TVA .....	109
2.6. Remise des titres.....	110
2.7. Propriété, jouissance et date d'effet .....	110
2.8. Charges et conditions générales de fusion .....	110

## Table des matières

---

2.8.1. En ce qui concerne la société absorbante .....	110
2.8.2. En ce qui concerne la société absorbantée .....	111
2.9. Déclarations et garanties diverses .....	111
2.9.1. Déclaration et garanties concernant la société absorbée .....	111
2.9.2. Déclaration et garanties concernant la nouvelle société.....	112
2.10. Décisions de l'assemblée générale extraordinaire de CETIC .....	112
2.11. Décision de l'assemblée générale extraordinaire de CNTC.....	113
Conclusion .....	114
Conclusion générale .....	116
Bibliographie .....	118
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

## Résumé

L'Algérie à compter de 1979 et surtout au cours de la décennie 1980 entre dans une période de redressement. On vise à une meilleure gestion des structures de l'appareil économique. Le processus de restructuration de l'économie nationale véhicule une certaine rationalité dans la gestion des entreprises d'Etat.

Le processus de réaménagement du secteur économique public initié par les restructurations organiques et financières du début des années 1980 s'est prolongé dans le temps, comme nous allons le voir à travers l'étude du cas de l'entreprise CETIC.

**Mots clés :** restructuration, entreprise d'Etat, réforme économique.