

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

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

**THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT
ÈS-SCIENCES ECONOMIQUES**

THEME :

**LES MODES ET LES FORMES DE MODERNISATION
DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGERIENNES :
LES STRATEGIES DE REDEPLOIEMENT**

**Présentée par :
Farida BEKOUR**

**Sous la Direction du Professeur :
M.Y. FERFERA**

Soutenue publiquement devant le jury composé de :

**Président : Mr Mohamed DAHMANI, Professeur, UMMTO
Rapporteur : Mr Mohamed Yassine FERFERA, Professeur, ENSSEA
Examineurs : Mr Ahmed BOUYACOUB, Professeur, Université d'Oran
Mr Hamid KHERBACHI, Professeur, Université de Bejaia
Mme Ratiba HERIZI, Maître de Conférences, ENSSEA
Mr Brahim GUENDOZI, Maître de Conférences, UMMTO**

2011-2012

SOMMAIRE

	Pages
Sommaire	I
Remerciements	II
Dédicace	III
INTRODUCTION	001
PREMIERE PARTIE	
La mutation de l'économie mondiale et son impact sur l'organisation et la gestion des entreprises publiques économiques algériennes (EPE)	
	010
CHAPITRE I : Les évolutions récentes de l'environnement économique des entreprises.....	012
CHAPITRE II : Les EPE face aux changements de l'environnement économique ...	065
 DEUXIEME PARTIE	
La modernisation des entreprises et les stratégies de redéploiement	
	127
CHAPITRE I : Les modes de modernisation des entreprises.....	129
CHAPITRE II : Les formes de modernisation des entreprises.....	184
 TROISIEME PARTIE	
Les expériences des pays voisins en matière de modernisation des EPE	
	240
CHAPITRE I : Les expériences en matière de modernisation des EPE.....	243
CHAPITRE II : Processus de modernisation dans deux Entreprises Publiques Economiques Algériennes (EPEA) : Réalité et perspectives.....	300
CONCLUSION	401
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	411
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	431
TABLEAU DES ABREVIATIONS.....	434
GLOSSAIRE.....	437
ANNEXES	441
TABLE DES MATIERES.....	444

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement le Professeur M.Y. FERFERA pour avoir bien voulu diriger mon travail de recherche. Je tiens aussi à lui exprimer ma profonde gratitude pour sa grande patience, sa disponibilité, ses conseils, ses remarques et ses corrections qui m'ont été très précieux pour l'aboutissement de ce travail.

Mes sincères remerciements vont aussi aux Professeurs Mohamed DAHMANI, Brahim GUENDOUI et Abdellaziz AMOKRANE, enseignants à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-ouzou, d'avoir accepté de lire et de corriger ce présent travail malgré leurs importantes charges de travail.

Mes remerciements vont également à :

- M. OUMELLAL Mohamed, Directeur des Ressources Humaines à l'ENIEM Tizi-Ouzou ;
- M. IKENE Mouloud, Assistant chargé du contrôle de gestion à l'ENIEM Tizi-Ouzou ;
- M. BOUDIAF Ouamar, Directeur de la planification, contrôle de gestion et audit à l'ENIEM Tizi-Ouzou ;
- M. BERREFASSE, Assistant de Direction du Développement à l'ENIEM Tizi-Ouzou ;
- M. HAFIS, Directeur chargé des systèmes de management qualité à l'ENIEM Tizi-Ouzou ;
- Mme AKLI Taous, Chef de Département des Ressources Humaines et de l'Administration à ELECTRO-INDUSTRIES Azazga, Tizi-Ouzou ;
- M. AKLI Ali, Directeur Technico-commercial à ELECTRO-INDUSTRIES Azazga, Tizi-Ouzou ;
- M. LEMDANI Mokrane, Assistant Direction Générale chargé du Contrôle de Gestion à ELECTRO-INDUSTRIES Azazga, Tizi-Ouzou ;
- M. SAIBI Brahim, Cadre chargé de la formation à ELECTRO-INDUSTRIES Azazga, Tizi-Ouzou,

pour avoir accepté de me recevoir, de répondre à mon questionnaire d'enquête portant sur les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes et de mettre à ma disposition les documents de travail de leur entreprise. Leur contribution par la communication d'informations importantes a permis d'enrichir considérablement ce travail de thèse.

Tout comme je tiens à remercier tous les membres du jury d'avoir bien voulu accepter de consacrer un peu de leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail de recherche.

**A ma famille,
A la mémoire de :**
- **Ma mère Safia**
- **Mon frère Kamal**

INTRODUCTION

A partir des années 60, la notion de stratégie s'est beaucoup plus développée au point de devenir un concept fondamental et indispensable dans tout développement macro-économique, ce qui a conduit les économistes à affirmer par leurs recherches et dans leurs écrits : « qu'il ne peut y avoir de développement sans stratégie ».

Depuis, ce concept s'est progressivement étendu aux entreprises qui l'ont retenu et intégré comme un véritable outil et un mode de gestion moderne et l'ont adapté à toutes les fonctions et aux différents domaines de leurs activités, comme le soulignent d'ailleurs plusieurs auteurs dans leurs écrits, notamment : **Gil GL. Fievet** (en stratégie militaire), **Roland De Bruecker** (en stratégies organisationnelles), **Yves Chirouze** (en marketing), **Harry Igor Ansoff** (en management-planification), **Alfred D. Chandler** (en management- structure-stratégie) et **Henri Duhamel** (en direction de l'entreprise) et bien d'autres auteurs encore.

Dans chacune de ces utilisations, la stratégie est définie comme une opération d'allocation de ressources et conçue comme une technique de réflexion qui prend place au sein de toutes les fonctions de l'entreprise, et par laquelle elle anticipe le changement.

Or, depuis les années 1990¹, les entreprises évoluent dans un environnement économique imprévisible, la stratégie conçue comme une technique de réflexion ne peut garantir, à elle seule, leur pérennité. La survie des entreprises, aujourd'hui, ne peut être assurée que par une stratégie efficace et pertinente basée sur l'intuition¹ et le savoir-faire des dirigeants.

Il est vrai, en effet, que dans l'environnement économique actuel en perpétuelle mutation, les entreprises, pour se maintenir sur les marchés, doivent impérativement, d'une part, évaluer et anticiper les positions qui leur seront favorables à partir de leur intuition, tout en prenant en considération les changements du monde politique et économique, d'autre part, impliquer dans leur mode de gestion et d'organisation l'ensemble de leurs partenaires : actionnaires, dirigeants, personnel, clients, fournisseurs, banquiers et l'Etat.

Ces changements sont dictés par les mutations rapides de l'environnement économique global qui se caractérise, à partir des années 1990, par l'accélération de la **mondialisation** de l'économie. Même s'il est vrai qu'autrefois la mondialisation était considérée comme un facteur d'ajustement du commerce extérieur provoquant à la fois le changement du mode d'organisation et de gestion des entreprises, aujourd'hui, elle est un système d'organisation caractérisé par l'accroissement des interdépendances entre les économies nationales où évoluent les entreprises dominantes (**Gérard Lafay et Colette Herzog, 1999**).

C'est ainsi que le système de l'économie mondiale est apparu suite à la volonté et à la puissance de certains Etats qui ont imprégné une démarche de **réorganisation de l'économie mondiale** (**M.C. Esposito et M. Azuelos, 1997**).

¹ George STALK, Philip EVANS et Lawrence SHULMAN, « Les nouvelles règles de la stratégie : la force d'une entreprise réside dans ses compétences », Revue Harvard L'Expansion, N°67 Hivers 1992, p.81.

Avec la mondialisation on assiste à l'émergence d'un nouveau concept, très utilisé non seulement par les économistes mais aussi par les politiciens : il s'agit du «**développement durable**», qui selon l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (**ORSE**) est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de répondre aux leurs »¹.

Le développement durable a introduit dans la démarche de réflexion stratégique de l'entreprise le rapport « **économie-environnement** », en plus du rapport classique pour lequel, habituellement, l'entreprise concentre tous ses efforts à savoir celui du rapport « **qualité-prix** ». Ainsi, le développement économique durable est celui qui, de la conception du produit à sa distribution, prend en considération la « protection de l'environnement », et l'intègre dans sa stratégie globale.

De ce fait, la concurrence aujourd'hui n'est donc pas seulement basée sur le rapport qualité/prix ni même sur la technologie mais aussi sur la performance du produit et son comportement dans cet environnement, de telle sorte à respecter les exigences du marché mondial que sont les **normes ISO**. Ce nouveau concept a sensiblement changé la façon de diriger l'entreprise en intégrant dans tout mode de gestion la clé de réflexion stratégique qui est « **de penser global et agir local** »².

Dans ce contexte, l'autre nouveauté du phénomène de mondialisation de l'économie est **l'internationalisation de la concurrence** basée sur les prix avec le respect de l'environnement. Ceci consiste, à la fois, en la recherche des **normes de protection de l'environnement** et en la maîtrise des coûts.

A ce titre, la recherche d'une meilleure maîtrise et réduction des coûts a donné naissance à un autre phénomène celui de la **délocalisation** des entreprises qui est souvent définie comme l'implantation d'entreprises sur différents marchés et territoires géographiques ayant pour objectif la création de plus de valeur ajoutée (**VA**).

La recherche de l'accroissement de la VA a conduit les entreprises à réfléchir aux moyens permettant la réduction des coûts. C'est pour cela, qu'actuellement, on assiste à un **recentrage** sur le métier de base qui permet à l'entreprise de diminuer les coûts de fonctionnement et de structure pour faire face à la concurrence.

Face aux mouvements de délocalisation des activités et d'ouverture des économies, la concurrence devient de plus en plus forte surtout avec le développement des moyens de communication modernes rendant **l'information** plus disponible et fiable tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de tous les utilisateurs de cette information notamment auprès des concurrents.

Cette situation montre toute l'importance qu'accordent les entreprises aux notions de « **veille stratégique** » et de « **veille de l'environnement** », principes du management moderne, qui permettent le recueil, l'analyse et l'utilisation des quantités d'informations disponibles au moment opportun.

¹ ORSE, « Développement durable et entreprises. UN DEFILÉ POUR LES MANAGERS », AFNOR 2004, p.2.

² Gérard GARIBALDI, « L'analyse stratégique : méthodologie de la prise de décision », Editions d'organisation, 3^{ème} édition, 2^{ème} tirage 2002, p.07.

Actuellement, l'introduction de l'**internet** est, non seulement, un moyen de communication et d'information mais aussi un moyen par lequel plusieurs contrats de production, de vente, etc. ont été conclus.

De plus, l'accès facile et rapide à l'information a induit un changement profond du comportement du consommateur qui est, essentiellement, orienté vers une alimentation plus saine et à une utilisation des équipements procurant plus d'assurance et de sécurité. Cet état d'esprit est, de nos jours, basé, encore une fois, non seulement sur le rapport « qualité/prix » mais aussi sur la recherche du meilleur rapport « **qualité/santé** » ; ce qui est communément appelé le **consumérisme**. Cette nouvelle attitude du consommateur constitue le critère essentiel de la redéfinition de la stratégie des entreprises.

Le consumérisme est l'organisation des consommateurs en associations pour le droit à l'information et à la sécurité, nous citons à titre d'exemple les associations écologiques pour la protection de l'environnement qui sont à l'origine du changement du comportement des consommateurs. C'est à travers le consumérisme que les consommateurs sont formés et informés avant toute décision d'achat. En effet, cette décision se base sur la recherche de la valeur réelle du produit en allant au-delà des signes extérieurs du produit tels que le design, la marque ou le prix.

Face à tous ces changements opérés dans le monde économique et politique, la majorité des entreprises se sont vues être contraintes de moderniser leurs structures d'organisation et de redéployer leurs stratégies. Cette modernisation et ce redéploiement de la stratégie ne sont pas seulement définis par la confrontation entre les points forts/faibles de l'entreprise face aux menaces/opportunités de l'environnement mais il s'agit aussi d'associer, à la stratégie, la **capacité des managers** à utiliser au mieux les informations en temps utile, c'est ce qu'on entend par la stratégie **proactive**.

Cependant, le développement et le redéploiement stratégique des entreprises dans le nouvel ordre économique ne sont pas réalisés par une réflexion basée sur une démarche classique de type « **déduction-prévision-planification-réaction** » mais sur une démarche proactive basée sur « **intuition-enjeux-simulation-planification-réaction** », afin de réorienter et de rendre opérationnelle la stratégie de l'entreprise sans grande difficulté d'adaptation.

Il est ainsi évident que ce nouveau mode de gestion modifie toutes les qualités managériales des dirigeants. En effet, le savoir gérer n'est plus seulement la fixation des objectifs mais aussi leur aboutissement avant même qu'ils ne soient dépassés par le changement de la demande, de l'offre, des prix, de la qualité ou par l'apparition de produits de substitution et par conséquent, par le raccourcissement du cycle de vie des biens, des services et même des technologies utilisés ; de ce fait, l'entreprise subira le changement au lieu de l'anticiper ou de le provoquer.

Par ailleurs, le changement de l'entreprise implique la **réorganisation de ses structures**, de ses **systèmes de gestion** et le redéploiement de sa **stratégie** ainsi que la redéfinition des objectifs à atteindre. Cette réorganisation peut porter sur l'ensemble ou une partie des fonctions de l'entreprise. La réorganisation partielle ou totale mène à la **modernisation** et au **redéploiement stratégique** de l'entreprise.

Selon **Thomas Lowit (1996)** « la modernisation de l'entreprise se traduit par la transformation simultanée de ses **technologies**, de ses **formes d'organisation** et de ses **modalités gestionnaires**...afin de réagir à la concurrence internationale par l'informatique, la robotisation, la bureautique, la **flexibilité organisationnelle** et la **gestion participative** de la qualité »¹.

Cette modernisation et ce redéploiement sont, dans la majorité des cas, atteints si l'entreprise intègre dans sa gestion la **flexibilité** et qu'elle modifie ou améliore fréquemment son fonctionnement pour **l'adapter à l'évolution** politico-économique car les forces/faiblesses par rapport aux menaces/opportunités d'aujourd'hui ne seront plus celles de demain.

Pour cela, l'entreprise est tenue de se remettre constamment en question et que son savoir-faire ne doit pas être, seulement, lié au comment acquérir un savoir, une technologie, un produit, etc. mais beaucoup plus sur le comment l'acquérir d'une manière permanente. Ceci signifie, tout simplement pour l'entreprise, que rien n'est acquis définitivement et que l'effort de remise en cause doit être permanent (**Jean-Marie Marty, 1999**)².

A ce titre, une question importante mérite d'être posée :

Est-ce que la modernisation et la remise en cause concerne un type bien déterminé d'entreprises ?

Pour répondre à cette question, il est important de noter que la modernisation permet à l'entreprise non seulement de se maintenir sur le marché, de s'accroître et de pénétrer d'autres marchés mais aussi de remédier à ses faiblesses, de redresser son orientation et surtout de redéployer sa stratégie au moment opportun. Ceci nous permet de déduire que la modernisation et le redéploiement stratégique concerne aussi bien les entreprises en difficulté que les entreprises saines.

Pour **Jean-Paul Bailly, Giancarlo Santilli et Albert David, 1999**, la modernisation est propre à chaque entreprise, qu'elle porte sur l'amélioration de l'outil de production, l'introduction des technologies de l'information et de communication, la rénovation ou la construction de nouveaux bâtiments, l'objectif étant la réalisation de la performance économique³.

La modernisation du mode de gestion et de direction devient alors la condition nécessaire à la survie et à la pérennité de l'entreprise dans un monde économique caractérisé par la globalisation de tous les systèmes de gestion, de production, de commercialisation et de financement.

¹ Thomas LOWIT, « Modernisation des entreprises en France et en Pologne, les années 80 », Edition l'Harmattan, Collection dynamiques d'entreprises, 1996, p. 12.

² Jean-Marie MARTY, Directeur des RH, Serca, Groupe Casino, « Toilettage du système de rémunération pour stimuler l'entreprise », dans l'ouvrage dirigé par ISEOR, Préface de Gilbert LIEGEOIS 1999, p.153.

³ Jean-Paul BAILLY, Giancarlo SANTILLI et Albert DAVID, « Comment Moderniser la RATP », Les Amis de l'Ecole de Paris, Séance du 18 Mars 1994, Compte rendu rédigé par Pascal LEFEBVRE, 1999, p.4.

I. Description du Problème

Dans le cadre de la mondialisation de l'économie, l'instauration de l'économie de marché, l'ouverture de l'économie algérienne au capital étranger et l'implantation sur le territoire national des banques et des entreprises étrangères, l'Etat algérien est de plus en plus contraint de s'adapter à tous ces changements de l'environnement économique global.

A cet effet, l'Algérie est, plus que jamais, tenue de poursuivre ses programmes de redressement et de faire une allocation rationnelle de ses ressources au profit des activités productives afin d'assurer réellement son passage d'une **économie de rente** à une **économie productive**. Cette dernière repose, entre autres, sur la compétitivité de toutes les entreprises privées, étrangères et publiques. Parallèlement, les entreprises se retrouvent à cet effet, dans un marché national très concurrencé mais encore très vierge, où il existe plusieurs opportunités qu'il faut saisir, et d'autres à déceler et à créer.

La création et la saisie de ces opportunités sont fonction de la **capacité de réaction des entreprises** et de leur **degré de flexibilité et d'adaptation au marché** ; car l'enjeu, pour les entreprises algériennes, se situe au niveau national. Il s'agit alors de répondre au **comment s'organiser et moderniser l'entreprise pour mieux défendre leurs parts de marché** face à la concurrence étrangère, et **quels sont les modes de modernisation pour l'amélioration de leur performance économique** pour une adaptation rapide aux changements économiques.

Pour ce faire, les entreprises sont tenues de rechercher tous les moyens facilitant la modernisation de leurs systèmes :

- **De gestion ;**
- **De prise de décisions ;**
- **De production ;**
- **Financier ;**
- **D'information et de communication ;**
- **De Recherche et Développement, etc.**

Ainsi, plusieurs programmes de modernisation de l'économie sont lancés par l'Algérie en collaboration avec les organismes internationaux afin d'améliorer le degré de compétitivité des entreprises et de relancer l'économie. Parallèlement, plusieurs stratégies de redéploiement sont adoptées, exclusivement par les responsables en collaboration avec les cadres-gestionnaires des entreprises, pour déterminer la meilleure forme ou stratégie à adopter afin d'assurer son redéploiement. Parmi ces stratégies de redéploiement, les entreprises ont le choix entre :

- Les stratégies de croissance interne telle que la stratégie de recentrage, de différenciation ou de diversification ;
- Les stratégies de croissance externe en optant pour les stratégies de partenariat ou de sous-traitance.

II. Objet et Questions de Recherche

L'**objet** de ce présent travail porte sur les **Entreprises Publiques Economiques (EPE)** pour lesquelles l'Algérie a engagé plusieurs réformes économiques et financières et qui se poursuivent jusqu'à nos jours.

En effet, la crise économique de 1986, suite à la chute du prix du pétrole, a conduit l'Algérie à d'autres réformes de restructuration, après celles entamées en 1979-1988 relatives à la restructuration et à l'autonomie des EPE, tels que : le plan de redressement au début des années 1990, l'adoption de la loi sur la privatisation des entreprises en 1995 et la transformation des fonds de participation en Holdings Publics, la mise en place d'un dispositif Banque-Entreprise à partir de 1997, la transformation des Holdings Publics en groupes industriels et de sociétés de gestion de participation de l'Etat en 2001 et actuellement le programme de mise à niveau des entreprises.

Avec toutes ces actions et les efforts considérables qui sont déployés pour rétablir la situation économique des EPE, force est de constater l'incapacité à relancer leurs activités économiques caractérisées par de grosses difficultés (financières, stocks importants de produits finis, de déchets et rebuts, faible utilisation des capacités de production, etc.).

Ceci fait qu'avec la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché, les EPE font face à une concurrence importante sur le marché national des produits étrangers et qui s'accroîtra, vraisemblablement, avec l'entrée effective des grandes entreprises étrangères où beaucoup d'opportunités d'investissement dans différents secteurs d'activités existent.

A cet effet, l'enjeu majeur pour les EPE est de se réorganiser autour d'une large capacité d'adaptation et de flexibilité aux divers changements qu'impose le nouvel ordre économique mondial afin de mieux défendre leurs parts de marché en saisissant les opportunités qu'offre le marché national tant convoité.

Pour ce faire, l'Etat est, à travers ses responsables des EPE, tenu de trouver et de mettre en place les moyens d'aide à la modernisation de leurs systèmes de gestion et de prises de décisions (des **équipements de production**, du système d'**information** et de **communication**, de la gestion et du développement des **Ressources Humaines**, des **politiques de financement et des méthodes de gestion**) facteurs déterminants de productivité, d'efficacité, de performances et de rentabilité à même de garantir la pérennité de ces EPE.

A cet effet, notre **objectif principal** dans ce travail de recherche est :

- **D'une part, la détermination des formes et des modes d'organisation et de modernisation des Entreprises Publiques Economiques ;**
- **D'autre part, l'étude des stratégies de redéploiement à mettre en place, qui s'adapteraient le mieux à ces EPE et à même de leur garantir un aboutissement et un plein succès.**

Sur cette base, la question principale suivante est alors formulée :

Comment les Entreprises Publiques Economiques algériennes peuvent-elles assurer la modernisation de leur structure d'organisation et de leurs pratiques de gestion et quelle stratégie doivent-elles mettre en œuvre face à l'ouverture économique et à la concurrence ?

Aussi, pour faire face aux changements de l'environnement économique global et à l'ouverture économique, les Entreprises Publiques Economiques ont d'abord besoin d'un **système d'information** fiable et pertinent qui leur permettra de recenser les difficultés d'adaptation et de déceler les possibilités d'une relance de l'activité économique.

A ce titre, deux questions complémentaires méritent d'être posées:

- 1- **Pourquoi après plusieurs réformes, les EPE algériennes n'arrivent-elles toujours pas à surmonter les problèmes récurrents qu'elles rencontrent ?**
- 2- **Comment assurer la relance économique à ces entreprises et assurer par la même le succès du processus de modernisation leur permettant d'être compétitives face au défi de la mondialisation de l'économie ?**

Ainsi, nous nous basons pour guider notre recherche sur les quatre hypothèses suivantes :

- H1** : La modernisation des systèmes de gestion et d'organisation des entreprises constitue le fondement du développement des entreprises et de leur adaptation aux changements de l'environnement économique.
- H2** : La modernisation des relations de travail, l'instauration d'un management participatif et, plus particulièrement, l'intégration des **compétences humaines** dans le processus décisionnel constituent le facteur clé **de la modernisation**.
- H3** : La modernisation des entreprises ne peut être que le **résultat** d'une réflexion ou d'une **analyse stratégique interne à l'entreprise**, c'est-à-dire d'un **diagnostic général** de la situation de l'activité de l'entreprise et non un **programme établi et réfléchi en dehors des centres de décision de l'entreprise**.
- H4** : La modernisation des entreprises s'inscrit dans le cadre d'une stratégie d'entreprise claire intégrant toutes les **parties prenantes**.

III. Méthodologie de Recherche

Pour répondre à toutes ces questions et mener à bien notre travail de recherche, nous avons effectué :

Dans une première phase, une recherche bibliographique et documentaire dans différentes bibliothèques au niveau national et international ; cela nous a permis de collecter des informations et des statistiques, tant quantitatives que qualitatives, en rapport avec notre thème de recherche et de ce fait de constituer une banque de données.

C'est comme cela qu'au niveau national nous avons pu accéder au fonds documentaire des bibliothèques : de la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion d'Alger et de Tizi-Ouzou, de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger et de l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification d'Alger.

Au niveau international, les stages de courtes durées dont nous avons bénéficiés à l'étranger, nous ont permis d'accéder et de consulter les fonds documentaires de différentes bibliothèques. En effet, en France, nous avons effectué des recherches dans les bibliothèques : de la Faculté des Sciences Economiques de Paris X Nanterre, de Paris Dauphine, de la bibliothèque François Mitterrand de Paris, de CUJAS à Paris.

Sur la base des informations collectées, nous avons procédé à l'analyse critique, à l'interprétation et au traitement des informations recueillies, ce qui nous a permis la première mise en forme de notre travail et de procéder à la phase de rédaction.

Enfin dans une deuxième phase, nous avons effectué une enquête par questionnaire complétée par l'analyse des documents internes des entreprises retenues, comme échantillon de notre travail. Nous avons également procédé à des entretiens et interviews individuels et collectifs pour relater les expériences de modernisation passées, et discuter les perspectives de développement depuis 2004 jusqu'à l'année 2009.

Dans cette étude nous avons retenu les outils d'analyse relatifs au diagnostic stratégique de l'entreprise basé sur l'analyse des **Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces** et **aux outils de l'analyse financière**.

IV. Structure de restitution de la thèse

Ce travail de recherche est structuré en trois (03) parties dont chacune comporte deux chapitres.

La première partie porte sur « **La mutation de l'économie mondiale et son impact sur l'organisation et la gestion des EPE algériennes** » dont le premier chapitre traitera des évolutions récentes de l'environnement économique des entreprises et leur impact sur la structure et l'organisation des entreprises, et le deuxième chapitre sera consacré aux EPE algériennes face aux changements de l'environnement économique.

La deuxième partie de ce travail est consacrée à « **La modernisation des entreprises et les stratégies de redéploiement** », où seront définis, dans le premier chapitre, les modes de modernisation des entreprises, et dans le deuxième chapitre, seront exposées les formes de modernisation des entreprises et les stratégies de redéploiement.

La troisième partie de ce travail porte sur « **Les expériences de certains pays en matière de modernisation des EPE** ». Cette partie fait ressortir **les résultats** auxquels nous avons aboutis par cette recherche.

V. Résultats de la recherche

Ainsi, nous relaterons, dans le **premier chapitre** de cette troisième partie, l'expérience des pays voisins comme le Maroc et la Tunisie tout comme celle de la France en matière de modernisation des entreprises et de stratégies de redéploiement adoptées par leurs entreprises. Dans un **deuxième chapitre**, nous livrerons les **résultats** obtenus de l'**enquête** que nous avons effectuée auprès de deux entreprises publiques économiques : l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « **ENIEM** » de Tizi-Ouzou et de l'Electro-Industries « **EI** » d'Azazga en matière de modernisation et de redéploiement stratégique.

Cette partie consacrée aux **résultats obtenus** permettra, d'une part, de montrer comment ces pays assurent le processus de modernisation dans leurs entreprises et de relater les résultats auxquels ils ont aboutis, et d'autre part, de mettre en exergue la réalité algérienne dans le processus de modernisation et de stratégies de redéploiement des Entreprises Publiques Economiques notamment sur les aspects suivants :

- L'Entreprise Publique Economique algérienne dispose-t-elle d'un système d'information lui permettant une modernisation et un redéploiement efficaces de sa stratégie en fonction des changements de son environnement économique global ?
- Comment les responsables d'entreprise définissent-ils la notion de modernisation et quels sont les facteurs et les raisons qui ont prédominé dans la prise de décision de modernisation de leur entreprise ?
- Quels sont les facteurs sur lesquels les entreprises se sont basées pour mener à bien leurs actions de modernisation ?
- Quels sont les résultats obtenus après toutes les réformes engagées pour la modernisation et le redéploiement stratégique des entreprises ?

Nous concluons ce travail de recherche par la formulation de propositions, en direction des responsables des entreprises algériennes, relatives au processus de modernisation des EPE pour le suivi et la réussite de ce processus et enfin, permettre aux EPE un redéploiement stratégique efficace de leurs activités.

PREMIERE PARTIE

**LA MUTATION DE L'ECONOMIE MONDIALE ET SON IMPACT
SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DES ENTREPRISES
PUBLIQUES ECONOMIQUES ALGERIENNES (EPE)**

Les changements organisationnels qu'implique l'environnement économique actuel des entreprises ont un impact direct sur les modes de gestion et d'organisation des ressources de l'entreprise. Se référant à l'économie algérienne, ces changements de l'environnement ont, depuis l'année 1979, imposé, entre autres, aux EPE plusieurs réformes véhiculant différents modes d'organisation et de gestion afin de s'adapter aux changements et de préserver leurs parts de marché.

Ces réformes ont débuté par la restructuration organique et financière après un système de gestion et d'organisation centralisé. Ce dernier a, après le contre choc pétrolier en 1986, entraîné les EPE dans une incapacité à résoudre des problèmes de financement, d'approvisionnement, de maintenance des équipements, de savoir-faire et de gestion. Plusieurs autres réformes se sont alors succédées et qui sont suivies de l'assainissement de l'environnement externe des EPE (la libéralisation des prix, du commerce extérieur, etc.), mais les difficultés que rencontrent les EPE demeurent inchangeables.

A cet effet, durant ces dernières années, plusieurs programmes (le plan de relance économique, la mise à niveau des entreprises, l'ouverture du capital des EPE au capital privé et étranger, etc.) sont lancés par l'Etat afin d'élever les ratios de compétitivité et d'efficacité des systèmes de gestion dans les EPE.

Bien que les résultats de certaines réformes sont déjà enregistrés et connus (autonomie et assainissement financier, plan d'ajustement structurel), il n'en demeure pas moins que les résultats des autres réformes, telles que la mise à niveau, la normalisation aux normes ISO et la contribution des Investissements Directs Etrangers (IDE) dans l'amélioration de l'efficacité des EPE ne sont toujours pas totalement connus.

C'est dans ce cadre que nous avons retenu et étudié dans cette première partie les changements de l'environnement économique global des EPE et son impact sur la gestion et l'organisation de celles-ci. Dans cette partie, nous allons donc traiter :

- **Dans un premier chapitre**, les évolutions récentes de l'environnement économique global des entreprises ;
- **Dans un deuxième chapitre**, les EPE algériennes face à ces évolutions et l'impact de ces dernières sur les systèmes de gestion et d'organisation. Par ailleurs, nous exposons, dans ce deuxième chapitre, les résultats réalisés ainsi que les difficultés d'adaptation que rencontrent les EPE à chaque programme de réformes engagé.

CHAPITRE I : LES EVOLUTIONS RECENTES DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DES ENTREPRISES

Les profonds changements que connaît l'environnement économique des entreprises, à partir des années 1980, ont été l'origine des nouvelles pratiques managériales ainsi que les nouvelles formes organisationnelles dans l'entreprise. Celles-ci représentent aujourd'hui, des critères de mesure de la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement. On assiste alors à des pratiques comme :

- La recherche de la **qualité totale** ;
- La **restructuration organique** qui se manifeste par la réduction de la taille pour une organisation orientée vers les métiers de base ;
- L'intensification des **opérations d'externalisation** des activités périphériques avec un accroissement du nombre d'opérations de partenariat ;
- Le recours à l'utilisation du **personnel intérimaire** ;
- L'**orientation** de l'entreprise en se centrant sur le **client**, etc.

D'après de nombreux auteurs, tels que **J. Brilman**¹, **B. Diridollou** et **C. Vincent**², la dernière pratique, qui conditionne la réussite de l'entreprise, est liée au management de la valeur perçue par le client.

La création de la valeur consiste en la recherche du meilleur rapport, «**qualité/prix**» et «**qualité/santé**», à proposer aux clients. Ces deux rapports sont mesurés par un ensemble d'éléments comme le produit, le service et les relations avec le client. Cette situation a vite imposé aux entreprises une nouvelle orientation et forme d'organisation : c'est une **entreprise orientée client et adaptée au métier**.

Cette nouvelle forme d'organisation s'accompagne d'une obligation dans la modification de la **culture** des entreprises d'où l'apparition d'une entreprise apprenante s'appuyant sur de nouvelles valeurs et de nouveaux savoirs- faire tels que la formation sur le tas, en séminaire et la formation en équipe, etc. C'est ainsi que l'adaptation à ces changements suppose l'adhésion de tout le personnel à la stratégie de l'entreprise et une veille permanente de l'environnement.

L'environnement de l'entreprise est défini, selon **M. Godet, 1985**, comme «l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs, etc.». Pour cela, l'étude et le suivi de l'évolution de l'environnement global permet à l'entreprise d'éclaircir et de déterminer sa stratégie

A cet effet, dans ce premier chapitre, nous allons :

- ❖ **Dans un premier point**, déterminer les facteurs qui composent l'environnement économique des entreprises et par la suite, faire ressortir les évolutions de l'environnement économique global des entreprises ;
- ❖ **Dans un deuxième point**, présenter l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les entreprises.

¹ Jean BRILMAN, Préfacé de GELINIER « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance » Editions d'Organisation, 2001, p.333.

² Bernard DIRIDOLLOU et Charles Vincent, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Les Editions d'Organisation, Troisième Tirage 1998, p.21.

I. LES FACTEURS DETERMINANTS ET DE CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE GLOBAL DES ENTREPRISES

L'entreprise est toujours définie comme une entité insérée dans un système social. Elle est, en outre, influencée par un ensemble de facteurs macro- environnementaux dont la réflexion stratégique ne peut ignorer. L'analyse de cet ensemble de facteurs a toujours permis à l'entreprise de se réorienter et de se réorganiser pour s'adapter à son environnement. Dans ce point, nous tenterons de synthétiser d'abord les éléments qui composent l'environnement économique des entreprises, par la suite de résumer les facteurs influant sur le changement de l'environnement économique des entreprises.

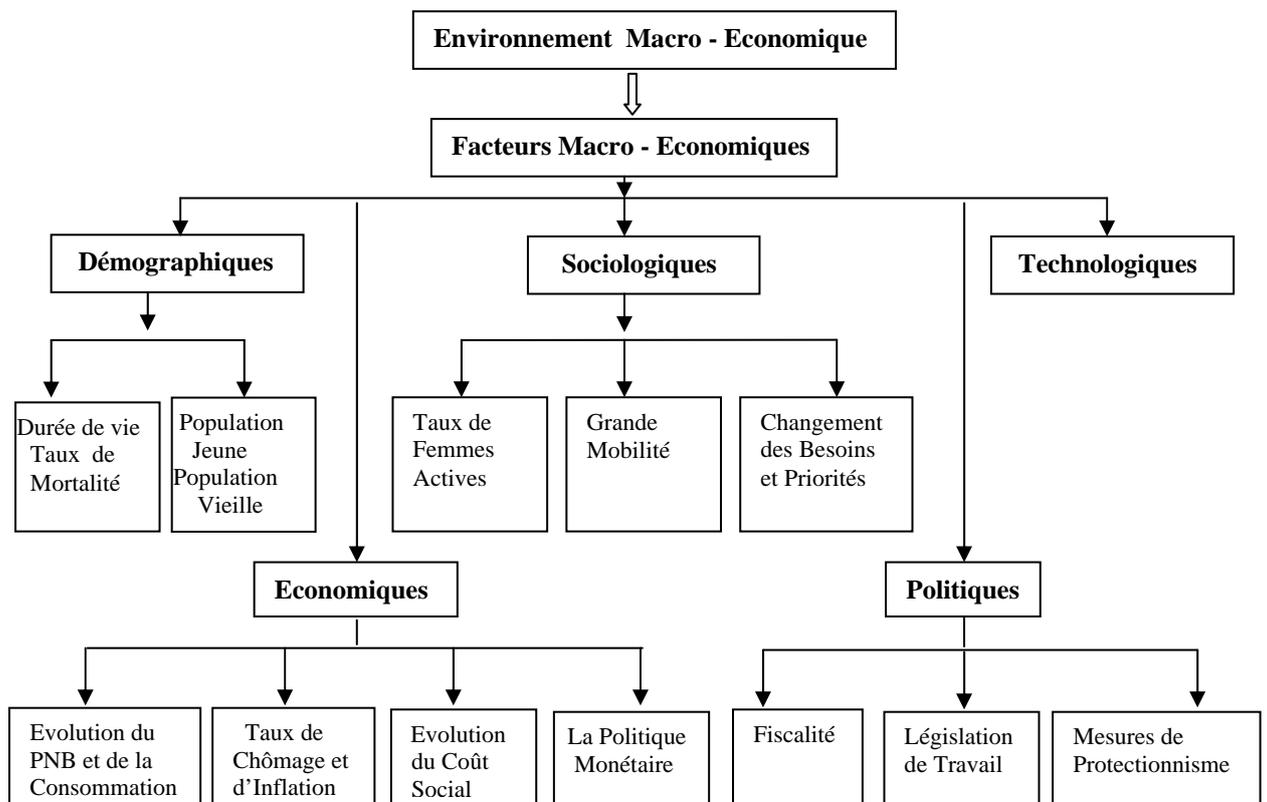
1. LES FACTEURS DETERMINANTS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DES ENTREPRISES

On distingue, généralement, deux catégories de facteurs, en interaction, composant l'environnement économique global des entreprises :

1. Les facteurs sociaux et technologiques ;
2. Les facteurs politiques et économiques.

Par le **Schéma N°01**, nous synthétisons ces deux catégories de facteurs comme suit :

Schéma N°01 : Les éléments de l'environnement macro-économique



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Ces deux catégories de facteurs ont contribué largement à l'évolution de l'offre de produits et de services.

1.1. LES FACTEURS SOCIAUX ET TECHNOLOGIQUES

On ne peut évoquer l'évolution de l'offre de produits et de services et la saturation des marchés locaux sans parler au préalable, de l'évolution des modes de consommation. En fait, les nouveaux besoins et les nouvelles exigences des clients témoignent des transformations sociales suivies du développement des techniques et des procédés de fabrication et de commercialisation des biens.

Les transformations sociales se manifestent par les tendances démographiques et sociologiques, qui ont un impact direct sur le marché de la consommation (la demande sur le marché). Cependant, l'allongement de la durée de vie et de vieillissement de la population, l'accroissement du travail féminin, l'évolution de la recherche et développement et l'émergence du nouveau système d'information et de communication ont contribué :

D'une part, à une marchandisation du travail domestique de plus en plus forte qui se traduit par des changements du mode de consommation ; et l'émergence d'autres besoins tel que le gain de temps qui se manifeste par la demande croissante des services à domicile et la tendance à l'individualisation des services et des produits offerts. Face à cette modification, les entreprises doivent incessamment s'organiser suivant une structure souple et flexible pour s'adapter à la demande qui devient plus exigeante et des services plus individuels que collectifs.

Aussi, la croissance du nombre de fermetures d'entreprises provoquant l'augmentation du taux de chômage constitue la cause de la détérioration de la situation sociale d'une partie de la population, ce qui a engendré la montée d'activités sociales et culturelles du secteur associatif (associations pour la protection du consommateur, associations pour la protection de l'environnement, etc.). Par ailleurs, les entreprises ne peuvent plus ignorer le rôle joué par les associations dans le développement économique. Pour cela, leur redéploiement stratégique ne peut se faire sans la prise en considération de ces mouvements associatifs ;

D'autre part, les nouveaux modes de consommation sont les conséquences directes des nouveaux modes de communication et d'information des consommateurs, lesquels n'ont, non seulement, des moyens de s'informer à distance des produits et des services offerts mais aussi de comparer, de choisir, d'acheter et d'être servis à distance et dans les meilleurs délais possibles. De ce fait, ces facteurs sociaux et technologiques constituent la base autour desquels les entreprises déploient toutes leurs capacités pour les maîtriser. A côté de ces deux facteurs, on trouve les facteurs politiques et économiques

1.2. LES FACTEURS POLITIQUES ET ECONOMIQUES

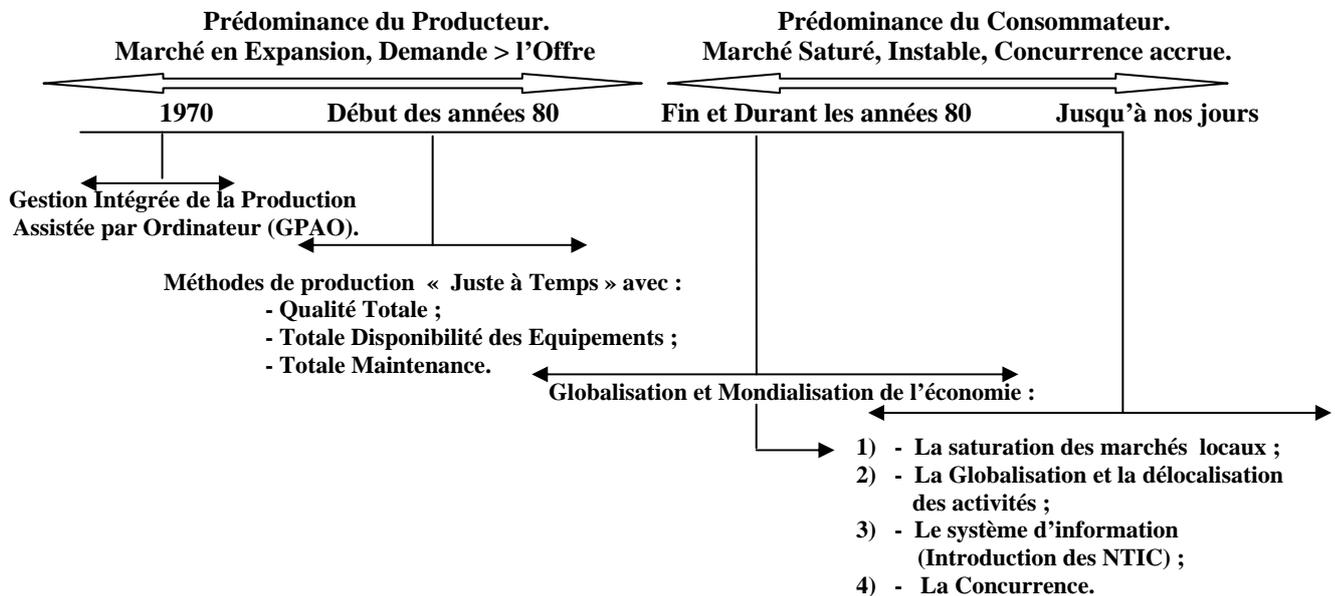
Les politiques publiques jouent un rôle important dans la promotion des produits et des services du marché local. L'Etat par son intervention, dans la création d'emploi, l'aide à l'action sociale et culturelle, la promotion des investissements et les facilités données aux entreprises en matière d'approvisionnement et de financement et les aides aux consommateurs (aides aux familles démunies, les crédits à la consommation, la réglementation protectrice du consommateur et de l'environnement), permet de réguler l'activité économique du pays. Par conséquent, l'Etat joue un rôle déterminant dans la promotion de l'offre nationale, dans le redéploiement et dans la modernisation des entreprises nationales.

Il est ainsi évident que tous ces facteurs sont, en partie, à l'origine de la transformation du marché national qui peut induire même sa saturation. Ceci a comme résultat à la fois **l'internationalisation du marché** à la recherche de la satisfaction d'autres clients sur d'autres marchés hors des frontières nationales et la **multiplication des opérations d'exportation** et des **opérations d'Investissements Directs Etrangers**. Actuellement, les entreprises font face à un mouvement de globalisation de l'économie caractérisée par l'accentuation de la concurrence.

L'adaptation à ce nouvel environnement ne constitue pas la seule préoccupation de l'entreprise, celle-ci multiplie ses efforts de recherche et développement pour créer des moyens qui lui procurent un avantage concurrentiel durable lui permettant l'accès aux marchés étrangers après la saturation des marchés locaux.

L'analyse de tous ces éléments constitutifs de l'environnement des entreprises avait toujours pour objectif la recherche d'une meilleure offre de produits et de services plus compétitifs en termes de qualité et de prix pour une meilleure rentabilité des capitaux investis. De plus, la rationalisation de l'activité de production était la préoccupation majeure des producteurs, qui manifestent un comportement de rationalité, de recherche d'efficacité et de maximisation des profits. Ce comportement est à l'origine de l'accentuation des opérations de R/D, d'amélioration des procédés et des méthodes de production, d'amélioration des systèmes de gestion et de direction entraînant la transformation des modes de production et de consommation (cf. **Schéma N°02**).

Schéma N°02 : Evolution de l'offre et de la consommation de biens et de services sur le marché.



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Nous constatons, par ce Schéma, qu'à partir des années 1980, les entreprises se retrouvent dans un environnement économique caractérisé par **l'ouverture des économies et la délocalisation des activités** entraînant l'intensification de la concurrence essentiellement, avec l'avènement des TIC (NTIC). Tous ces éléments constituent les principaux facteurs du changement de l'environnement économique des entreprises.

2. LES FACTEURS DU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DES ENTREPRISES

L'environnement actuel des entreprises se caractérise par la mondialisation et l'ouverture des économies suite à :

1. **La saturation des marchés locaux et le redéploiement des stratégies d'entreprises;**
2. **La globalisation de l'économie ;**
3. **Le système d'information ;**
4. **La concurrence.**

2.1. LA SATURATION DES MARCHES LOCAUX ET LE REDEPLOIEMENT STRATEGIQUE

Jusqu'au début des années quatre vingt (1980), les regroupements d'entreprises nationales ont permis la réalisation de potentielles économies d'échelle qu'offraient le marché. Durant cette période, l'entreprise adapte une stratégie de coûts par la taille et le volume produit et les entreprises répondaient au marché local de la consommation par une augmentation de quantités produites. La concurrence est, essentiellement, axée sur le meilleur **rapport qualité/prix** avec une production à moindre coûts. En parallèle, l'économie enregistre déjà une augmentation des opérations d'exportation, d'internationalisation et d'ouverture économique.

Cette situation s'explique, entre autres, par la **saturation des marchés locaux** et la difficulté à trouver des débouchés essentiellement à partir des années 1980. La pénétration des marchés hors frontières commence à s'accroître par des IDE ou par des opérations d'exportation.

Durant les années 1990, la recherche de nouveaux marchés a conduit, encore une fois, l'accentuation des opérations de Fusions et d'Acquisitions (F/A) qui représentaient trois quart (3/4) des flux d'Investissements Directs Etrangers¹. Elles sont considérées comme des opérations de restructuration de l'industrie nationale sous la houlette des firmes étrangères. Les consommateurs, à cette phase de développement, ont un éventail de choix de produits et de services, la concurrence devient plus rude, la demande plus exigeante et le choix dépasse le principe du meilleur rapport qualité/prix. A cet effet, le consommateur n'a plus seulement l'objectif de satisfaction de ses besoins mais il s'intéresse à tout ce qui concerne le produit :

- Comment le bien est il produit ? Où et quand le produit est commercialisé ? ;
- Quel est le comportement du produit, après consommation, vis à vis de sa santé et de l'environnement ?

Le changement du comportement des consommateurs-clients a directement un impact sur les économies d'échelle dont leur réalisation est fonction de la capacité de l'entreprise à faire face aux changements de l'environnement et surtout de son **degré de flexibilité**. Cette situation a marqué le passage à une autre source de création d'économies d'échelle autre que la taille de l'entreprise : c'est la **délocalisation des activités**.

¹ Sous la direction de Thierry DE MONTBRIAL et Pierre JACQUET, « RAMSES : Les grandes tendances du monde », Ed Dunod, 2001, p. 55.

Ainsi, la recherche des économies d'échelle par les opérations de **délocalisation des activités** n'est intervenue qu'après avoir lancé plusieurs opérations de restructuration au niveau national.

Par ailleurs, par ces opérations de délocalisation et de pénétration des marchés, les entreprises des pays d'accueil voient leurs parts de marchés se restreindre par la concurrence de l'offre nouvelle des entreprises étrangères. Face à cette situation, toutes les entreprises dont la taille est critique se redéploie et se restructure de sorte à permettre :

- Une **souplesse dans la structure** d'organisation ;
- Une **flexibilité** dans l'adaptation à l'environnement ;
- Une **minimisation des coûts** par d'autres moyens, autre que la taille et les quantités produites, tels que **l'amélioration de la qualité**, des moyens de **distribution**, de **l'information aux clients** et des **procédés de fabrication**.

C'est ainsi que la saturation des marchés locaux et la délocalisation des activités, recherchant la réalisation de meilleurs profits, constituent des facteurs importants voire fondamentaux dans le changement de l'environnement économique et dans la globalisation de l'économie.

2.2. LA GLOBALISATION DE L'ECONOMIE

Selon **J.L. Levet, 2004**, le processus de mondialisation des économies est si dynamique qu'une nouvelle notion s'impose au cours des années 1980, dans la communauté scientifique et le monde des affaires : celle de **la globalisation**¹.

Penser globalement et agir localement² est considéré comme une clé d'orientation de la stratégie de l'entreprise. Ceci consiste à agir sur les fonctions de commercialisation et de vente tout en prenant en considération les caractéristiques de chaque marché du monde, et à penser globalement quant à la fabrication, à la distribution et aux services après vente pour atteindre les niveaux de production nécessaires à une structure de coûts favorable et compatible avec la valeur du produit. A cet effet, nous allons examiner dans ce présent point :

1. **La définition de la globalisation ;**
2. **Les différentes formes de globalisation des marchés ;**
3. **Les caractéristiques et les conséquences de la globalisation de l'économie.**

2.2.1. DEFINITION

Par définition «la globalisation prolonge et renforce les approches découlant de la **multinationalisation** des firmes»³. Elle est, par conséquent, le résultat de la combinaison entre différentes modalités de la mondialisation, à savoir:

¹ Jean Louis LEVET, « L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories », Edition Economica, Paris 2004, p .130.

² Bernard DIRIDOLLOU et Charles Vincent, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., p.163.

³ L. ABDELHALKI et C. COURLET, « Les nouvelles logiques du développement », l'Harmattan, Logiques Economiques 1996, p. 160.

- ❖ **L'interdépendance croissante des économies** induit par l'intensification des échanges internationaux sous différentes formes rendant la compétitivité au niveau global ;
- ❖ La disparition des frontières traditionnelles entre les firmes suite aux nouvelles caractéristiques des **innovations technologiques** et essentiellement celles **d'informations**. Selon l'**OCDE**, l'accroissement du nombre et de la diversité des acteurs économiques a contribué à intensifier la mondialisation suite à **l'accélération de l'innovation technologique** principalement dans le domaine des technologies de l'information¹ ;
- ❖ Le **mode d'organisation, de production et de commercialisation** se fait au niveau mondial, ce qui signifie que le champ stratégique des entreprises se situe au niveau mondial ;
- ❖ La définition de la **stratégie globale sur la base du marché mondial**, et la performance de l'entreprise sont mesurées par sa part de marché au niveau mondial et sa capacité à faire face à la concurrence.

Il ressort par là, une situation où la globalisation impose aux entreprises :

D'une part, un nouveau comportement qui est basé sur :

- La recherche d'une **spécialisation** sur des créneaux à des marchés en croissance ;
- La recherche des **avantages de la localisation** pour une stratégie de compétitivité par les prix.

D'autre part, un nouvel environnement, **le marché mondial**, caractérisé par la multiplication de l'offre de produits et l'accélération de la concurrence : c'est la globalisation des marchés.

2.2.2. LES DIFFERENTES FORMES DE GLOBALISATION DES MARCHES

La **globalisation des marchés** signifie l'abolition des barrières tarifaires et la tendance à un **marché unique** tel que l'Europe depuis 1993. Cette situation résulte de la pression de certains Etats (USA, les pays d'Europe) sur d'autres pays (Japon) à ouvrir leurs frontières au commerce extérieur.

Devant cet état de fait, toutes les entreprises du monde ne peuvent mettre en œuvre une stratégie de développement sans prendre en considération «le marché mondial», car un secteur d'activité qui se globalise, tel que celui de l'automobile, ne peut être sans effets sur tous les traitants en amont ou en aval. Ces derniers sont soumis, de facto, à la logique de globalisation de l'économie, autrement dit, devenir des **concurrents au niveau mondial**. Ainsi, **de la conception des produits jusqu'au service après-vente, les marchés se globalisent** tout en tenant compte de certaines variables qui demeurent inchangeables dans chaque pays telles que la langue et la culture. Cette situation a même induit l'existence **d'ententes entre les firmes** dans la détermination stratégique des offres mondiales.

¹ OCDE, « Les échanges et l'ajustement structurel, les enjeux de la mondialisation », Editions OCDE, 2005, p.14.

Pour **Nicolas Lesca, M-Laurence et Caron-Fasan**, « la mondialisation est un facteur avec lequel les Etats et les entreprises doivent composer et qu'ils doivent prendre en compte dans leur gestion opérationnelle et stratégique »¹.

Par ailleurs, la globalisation des marchés suite à l'ouverture des économies a induit deux autres formes de globalisation :

1. **La globalisation technologique ;**
2. **La globalisation financière.**

2.2.2.1. LA GLOBALISATION TECHNOLOGIQUE

La globalisation technologique met l'accent sur l'importance et l'impact de la technologie et de la recherche et développement dans les jeux concurrentiels de l'économie actuelle. La globalisation de l'économie est essentiellement marquée, pendant ces dernières années, par les effets des technologies de l'information dans la réorientation rapide des entreprises et leur **adaptation aux différentes formes d'organisation** telles que les formes d'organisation par **réseaux de coopération et d'alliances**. De ce fait, la tendance, de plus en plus grande du système économique à se globaliser a comme origine l'accélération de **l'accumulation du capital** et le **progrès technique** qui se manifestent par :

- **Les transformations du mode de production** qui enregistre des transformations totales ou partielles des formes d'organisation ;
- **La tendance à l'automatisation des services** offerts aux clients.

2.2.2.2. LA GLOBALISATION FINANCIERE

La globalisation financière a pour origine la **croissance des marchés domestiques et internationaux** qui forment progressivement un marché financier, de plus en plus unifié et globalisé à travers l'intégration financière internationale², et un système financier de plus en plus régulé par les marchés. Cette globalisation entraîne d'importants flux financiers. Comparé à la période 1980-1995, les flux financiers au niveau de l'économie mondiale, ces dernières années, ont enregistré une croissance considérable à savoir **14,5%** du PIB mondial en 2005, ce qui est l'équivalent de **6 400** milliards de Dollars³.

Plusieurs facteurs ont favorisé la globalisation à dimension financière, parmi lesquels on trouve :

- ❖ Les déséquilibres de paiements internationaux enregistrés au niveau de l'économie mondiale durant les années 1970. Le recyclage des pétrodollars a induit d'une part, une rupture dans la finance internationale en intégrant les mouvements de capitaux. D'autre part, les pays de l'OCDE enregistrent des déficits publics, ces derniers sont en moyenne de **2,5%** du PIB durant la période 1975 à 1980 et passent à plus de **3%** après 1980. Cette situation de déficits a soulevé **d'importants besoins de financement** qui sont, par conséquent, couverts par **l'épargne mondiale** ;

¹ Nicolas Lesca, M-Laurence et Caron-Fasan, « Veille anticipative : une Autre approche de l'intelligence économique », Management et Informatique, Collection dirigée par Nicolas MANSON, Lavoisier, 2006, p.25.

² J.P. ALLEGRET et B. COURBIS : « Monnaies, finance et mondialisation », Vuibert, 2005, p. 133.

³ Ceyla PAZARBASIOGLU, Mangal GOSWAMI et Jack REE, « L'évolution de la base d'investisseurs : les deux visages de mondialisation financière », Revue Finances et Développement, Mars 2007, p.28.

- ❖ **L'intégration croissante des marchés de capitaux mondiaux** suite à trois mouvements, à savoir le décloisonnement, la déréglementation et la désintermédiation.

Le Décloisonnement se définit par le processus d'ouverture des marchés nationaux résultant des effets de la libéralisation des économies (ouverture des frontières nationales). Cette ouverture de l'économie s'est accompagnée d'une vague de restructurations financières, (exemple de certains pays énumérés dans **Tableau N°01**), tant internes comme la redéfinition du champ d'activité des institutions financières, qu'externes comme la levée des contrôles de change.

Tableau N°01: Les restructurations engagées par certains pays industrialisés

Pays	Opérations de Restructuration Financière	Année
USA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démantèlement des dispositions de Mc FADDEN ACT qui centralisait l'activité bancaire en un seul Etat. 	1994
	<p>Objectif : Favoriser un large mouvement de concentration ; abolir le Glass Steagall ACT de 1933, qui séparait entre la fonction des banques commerciales et les banques de placement des valeurs mobilières (Invest banks)</p> <p>Objectif : Autoriser les banques commerciales à effectuer des placements des titres pour le compte des entreprises industrielles.</p>	1999
Royaume Uni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instauration d'une déréglementation du marché en libéralisant les tarifs des transactions laissant libre la concurrence entre les opérateurs ; ▪ La déspecialisation des activités et par conséquent, la suppression de la séparation entre Jobbers (chargés de la cotation) et Brokers (chargés de courtage) ; ▪ Une grande ouverture du marché britannique en offrant aux non résidents le droit d'être co-chefs de file dans les émissions étrangères. 	1986
France	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promulgation de la loi du 24 Janvier relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédits qui a porté des rétablissements au cadre législatif qui faussait la concurrence au sein du secteur bancaire ; 	1984
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création du MATIF qui est à l'origine du développement des produits dérivés ; 	1986
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création du MONEP où se négocient des options sur actions. 	1987

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Le processus de décloisonnement a accentué la concurrence entre les opérateurs (déspecialisation et libéralisation de la tarification) s'étalant à une large offre de gamme plus étendue de titres (désegmentation et création de nouveaux produits). Ceci est essentiellement facilité par les progrès technologiques qui ont permis l'accès direct et rapide aux informations ayant facilité la communication.

La Déréglementation est accentuée par la libéralisation des activités des banques, qui dans la majorité des pays développés, les pouvoirs publics ont supprimé toute contrainte pesant sur les taux d'intérêt, et par les **innovations financières** qui ont marqué les années 1980. Ces innovations sont considérées comme la cause principale de la modification des structures financières.

L'origine de ces innovations est fonction de la situation économique du pays comme par exemple dans les économies anglo-saxonnes, ces innovations financières proviennent du secteur privé pour échapper aux réglementations nationales. L'ampleur de ces dernières et leur impact sur l'économie nationale a conduit au processus de déréglementation. Par contre, dans les économies de l'Europe continentale, l'origine de ces innovations est l'Etat. L'objectif est de combler les déficits budgétaires.

Mais, dans tous les cas, la déréglementation est liée à la montée des **risques** (change et taux d'intérêt). Celle-ci a induit au développement de nouveaux instruments financiers sur les marchés de change et les marchés de taux d'intérêt à terme, et à la libéralisation des activités des banques dans la majorité des pays développés. Ces derniers se sont alors dotés de marchés de titres courts (certificats de dépôts, papier commercial, bons de Trésor), et ont pénétré de nouveaux marchés dérivés tels que les **Swaps**, le **Forward Rate Agreement (FRA)** et les **Options**.

Par conséquent, la déréglementation a permis l'élargissement de la gamme des activités des banques et par là, la **diversification des produits offerts** et à **récolter des fonds** d'une façon plus libérale. Ainsi, la déréglementation constitue un élément décisif de l'intensification de la concurrence. La conséquence première est la modification de la structure des revenus bancaires. Les banques ayant élargi leur espace d'activités ont développé leurs hors-bilans sur les marchés dérivés.

Selon le rapport du Groupe de Travail présidé par **M. Dietsch, Janvier 2004**, l'intermédiation bancaire, dans nombre de pays européens, se présente comme une alternative puissante à l'intermédiation de marché dont les fonds de pension et sociétés d'investissement sont les principaux opérateurs¹.

Depuis 1990, la part des revenus d'intérêts diminue considérablement. Ce redéploiement de l'activité bancaire dans le cadre de la globalisation financière s'effectue dans un contexte d'intensification de la concurrence suite à la montée des investisseurs institutionnels comme il apparaît dans le **Tableau N°02** ci-après :

Tableau N°02 : Parts des investisseurs institutionnels (I) et des banques (B) dans les actifs détenus par le secteur financier (en %)

Années Pays	1980		1990		1996		1997		1998		1999		2000	
	I	B	I	B	I	B	I	B	I	B	I	B	I	B
Allemagne	12,4	87,6	16,6	83,4	23,1	76,9	24,8	75,2	25,5	74,5	27,8	72,2	ND	ND
Espagne	ND	ND	8	92	20,4	79,6	23,9	76,1	26,9	73,1	25,9	74,1	24,9	75,1
France	4,9	95,1	19	81	29,4	70,6	31,2	68,8	32,8	67,2	34,3	65,7	35,3	64,7
Italie	ND	ND	12	88	22,2	77,8	27,8	72,2	35,9	64,1	38,9	61,1	ND	ND
R. Unis	22,5	77,5	24,8	75,2	32,6	67,4	32,4	67,6	33,8	66,2	36,5	63,5	33,4	66,6
USA	36,1	63,9	42,7	57,3	49,9	50,1	51,7	48,3	52	48	52,5	47,5	50,3	49,7

ND : Non Disponible.

Source : J.P. Allegret et B. Courbis : « Monnaies, Finance et Mondialisation », Vuibert 2005, p. 139.

Ce qui est constaté est que l'importance des banques dans l'économie est toujours présente malgré la montée de concurrents potentiels relatifs à l'évolution de la base des investisseurs financiers comme :

- **La hausse des fonds gérés par les investisseurs institutionnels** (Fonds de pension, Compagnies d'assurance, etc.) ;
- **Le développement des Fonds spéculatifs** dont le nombre est passé de **530** en 1990 à plus de **6 700** en 2005² ;
- **La hausse des Fonds de Richesse Nationale (FRN)** des pays émergents ;

¹ Rapport du Groupe de Travail présidé par Michel DIETSCH, « Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes », Le Plan Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, Janvier 2004, p.67.

² Ceyla PAZARBASIOGLU, Mangal GOSWAMI et Jack REE « L'évolution de la base d'investisseurs : les deux visages de mondialisation financière », Op. Cit., p.29.

- **Le redéploiement de l'activité bancaire** depuis le début des années 1990, la part des revenus hors intérêts des banques est passée de **32%** en 1995 à **41%** en 1998¹ ;
- **La conjoncture économique actuelle qui véhicule plusieurs possibilités de croissance** dans le monde telles que les économies émergentes (recouvrant les économies de la Chine, Taiwan, Brésil, et les Pays d' Europe Centrale et Orientale).

La Désintermédiation qui est, dite aussi de **marchéisation**, définie comme l'accroissement de la sensibilité des intermédiaires financiers aux risques de marché. Celle-ci se manifeste par la fixation des taux d'intérêt en fonction du prix du marché, et par l'accroissement de la **mobiliérisation** des bilans bancaires. Cette situation caractérise, selon le rapport de travail du groupe présidé par **M. Dietsch** la seconde moitié des années 1990 où la mobilité des capitaux a modifié l'ampleur et la nature des investissements internationaux et dont les investissements de portefeuille ont une remarquable progression dans les flux d'échanges financiers internationaux².

Ces flux englobent des **flux d'investissements de portefeuille** occupant une place croissante dans le total des flux, essentiellement, les titres de créances et des opérations d'investissements directs étrangers. Cette situation a induit la croissance des marchés financiers. Les marchés mondiaux des actions et des obligations représentent le double du PIB mondial : la capitalisation globale des marchés boursiers a atteint **38 000** milliards de dollars US en 2005 contre **45 000** milliards de dollars US pour les marchés obligataires³.

En plus des effets bénéfiques qu'apporte la globalisation de l'économie plus spécialement la globalisation financière, aux pays développés pour le **financement de leurs déficits** s'ajoute le **rétablissement des équilibres de leur balance de paiement** en utilisant les ressources internationales provenant des pays émergents. La globalisation financière a aussi des effets négatifs sur les économies des pays en développement en accélérant leur vulnérabilité vu que celles-ci sont moins préparées que se soit en termes de compétitivité ou d'efficacité de leurs entreprises ou de leurs institutions financières.

2.2.3. CARACTERISTIQUES ET CONSEQUENCES DE LA GLOBALISATION DE L'ECONOMIE

La globalisation de l'économie a induit la suppression des barrières à l'entrée, l'intensification de la concurrence à l'échelle internationale et l'introduction de nouveaux modes d'organisation et de gestion. A cet effet, concevoir une stratégie implique l'intégration de l'ensemble des composantes de l'entreprise. Cependant la pérennité de l'entreprise et son intégration dans l'économie sont fonction de :

- **La valeur** que peut apporter chacune de ces composantes ;
- **La capacité de l'entreprise** à repérer les changements de l'environnement afin d'opérer des redéploiements efficaces.

Ainsi, la globalisation a des **conséquences** au niveau macro-économique et micro-économique mais avant de les aborder nous traiterons d'abord des **caractéristiques**.

¹ J.P. ALLEGRET et B. COURBIS : « Monnaies, finance et mondialisation », Op. Cit., p. 139.

² Rapport du Groupe de Travail présidé par Michel DIETSCH, « Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes », Op. Cit., p.63.

³ Ceyla PAZARBASIOGLU, Mangal GOSWAMI et Jack REE « L'évolution de la base d'investisseurs : les deux visages de mondialisation financière », Op. Cit., p.30.

2.2.3.1. LES CARACTERISTIQUES DE LA GLOBALISATION ECONOMIQUE

Une des caractéristiques de la mondialisation de l'économie, à la fin du XX^{ème} siècle, est le décrochement entre la production de la valeur dans l'économie et la sphère financière¹. Autrement dit, la recherche de meilleures opportunités pour un bon placement d'argent est de plus en plus croissante. Ainsi, les dirigeants gestionnaires sont tenus d'une manière permanente de la nécessité de rendre compte aux actionnaires.

Dans ce contexte, selon **J. Brilman, 2001**, avec la nouvelle économie marquée par la montée des investisseurs et d'analystes financiers, même si la valorisation des actions repose sur les indicateurs habituellement utilisés : **bénéfice/actions, croissance du chiffre d'affaires, le Price Earning Ratio**, etc., la valorisation des actions s'intéresse plus à la valeur de l'action maintenant et non pas au profit maintenant.

Toutefois, selon toujours l'auteur, la création de la valeur pour l'actionnaire n'a lieu que si la rentabilité des capitaux employés (actifs d'exploitation) est supérieur au coût moyen des capitaux employés (moyenne des fonds propres et des dettes portant intérêts). La part de la valeur qui revient aux actionnaires est dite d'**Economic Value Added** désignée par **EVA**. Celle-ci est obtenue après bonus qui signifie qu'une partie de l'EVA est attribuée sous forme de bonus, de **5% à 50%**, au management et parfois aux employés.

Pour **Emmanuel Tchemeni, 1998**, l'EVA ou Valeur Ajoutée Economique est une méthode de calcul permettant de mesurer la performance économique de l'entreprise après rémunération de tous les capitaux utilisés².

Cette façon d'opérer a induit un important changement dans les arbitrages à tous les niveaux de la structure de l'entreprise et les managers deviennent, à cet effet, économes en capital, ce qui a induit, d'après **J. Brilman**, les organisations même publiques, comme par exemple la poste américaine, à mettre en place trois nouveaux indicateurs de performance : l'EVA, la satisfaction des clients et la satisfaction des personnels pour une gestion économe des deniers publics (de l'Etat)³.

A ce titre, selon **J. Michel Palou, 2003**, une entreprise crée de la valeur lorsque son résultat opérationnel est supérieur au coût des capitaux engagés et que l'entreprise doit, non seulement, générer un résultat opérationnel positif mais aussi rémunérer les actionnaires au taux de retour qu'ils attendent de leurs investissements⁴.

Ainsi, le problème actuel des investisseurs est la recherche du meilleur placement et le problème des entreprises est la recherche d'une meilleure performance leur garantissant la rentabilité de la valeur actionnariale. Celle-ci est conditionnée par la capacité de l'entreprise à satisfaire d'autres partenaires (**cf. Tableau N°03**).

¹ A. MEIGNANT, préfacé par H. SERIEYX « Les ressources humaines : déployer la stratégie », Eds Liaisons 2000, p. 48.

² Emmanuel TCHEMENI, « L'évaluation des entreprises », 2^{ème} Edition Economica, Paris, 1998, p.53.

³ Jean BRILMAN, Préfacé de GELINIER « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance » Op. Cit., pp.26-27-31-36 et 37.

⁴ Jean Michel PALOU, « Les méthodes d'évaluation d'entreprises », Groupe Revue Fiduciaire, 2003, Guide de Gestion RF, p.112.

Tableau N°03 : Les sources de création de la valeur pour les actionnaires

Acteurs	Valeur à Créer	Objectifs et conditions de la Création de Valeur
Clients	CVA (Customer Value Added)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurance qualité et prix du produit ; ▪ La prestation de service ; ▪ Le délai de livraison ; ▪ La réception du client et son information ; ▪ La prise en charge rapide des réclamations ; ▪ La rapidité et la précision des réponses à donner aux clients.
Personnel	PVA (People Value Added)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceci concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise et non pas seulement celui qui est en relation directe avec les clients ; ▪ Le climat de service ; ▪ L'implication du personnel dans la création de la valeur aux clients ; ▪ Veiller à l'équilibre entre la contribution demandée et la rétribution perçue ; ▪ La reconnaissance des efforts du personnel par l'employeur ; ▪ La stabilité du personnel ayant des effets directs sur les coûts de recrutement, de formation, d'efficacité de l'entreprise et de fidélisation des clients ; ▪ Créer une forme d'intéressement des employés comme la distribution d'une part du résultat, la distribution d'actions gratuites ou à des taux bonifiés comme le cas de la France qui, dans les entreprises publiques où l'Etat demeure majoritaire a radicalement changé les habitudes et les modes de pensées et d'actions du management et du personnel qui est devenu actionnaire.
Les Partenaires : Les Fournisseurs	Augmenter la valeur du produit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer la coopération par l'équilibre entre la contribution et la rétribution ; ▪ Les fournisseurs apportent de la valeur pour l'entreprise en leur garantissant l'approvisionnement permanent et le respect des livraisons contre la valeur qu'apporte l'entreprise pour les fournisseurs par une meilleure vision et stabilité de leur plan de charges ; ▪ Echanger des connaissances entre les fournisseurs, les sous-traitants, les partenaires et l'entreprise.
Acteurs de l'environnement	Créer de la valeur pour l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les attentes du Territoire sur lequel l'entreprise est localisée telles que la création des emplois et le respect des normes de pollution et de bruit. ▪ Encourager ou créer une coopération entre les établissements de formation et les besoins des entreprises ; ▪ Encourager les initiatives locales comme les groupements d'employeurs, qui recrutent des personnes, sous contrat, pour diverses activités des entreprises selon la saisonnalité de leur activités ; ce qui favorise le maintien de l'emploi local, en diminuant les charges de l'entreprise.

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Par ce **Tableau N°03**, nous constatons que la création de richesse repose sur la rationalité de gestion et du management de l'entreprise. Laquelle rationalité repose, aussi, sur le **management par la qualité totale**. Celle-ci résulte de la combinaison de trois indicateurs majeurs : Economic Value Added (**EVA**), Customer Value Added (**CVA**) et People Value Added (**PVA**).

Par ailleurs, le nouvel équilibre de l'entreprise, par conséquent la création de la valeur ajoutée, est relatif aux actions à prendre pour augmenter chacun de ces trois indicateurs. A chaque augmentation de l'un des trois indicateurs entraînera automatiquement la croissance de la richesse de l'entreprise (Valeur Ajoutée).

Actuellement, les dirigeants d'entreprises reconnaissent que plus est importante la PVA, plus est importante la valeur ajoutée de l'entreprise et par conséquent la valeur économique de l'entreprise (EVA).

Il est, de ce fait, constaté que la **valeur apportée par le salarié** peut facilement faire contrepoids à la fois à la valeur financière de l'entreprise et à la politique d'attrait de nouveaux actionnaires. La majorité des chercheurs, économistes et financiers soulignent que l'entreprise détient une valeur dite de stratégique qui n'apparaît pas dans les bilans comptables des entreprises¹. La valeur réelle ou financière de cette dernière est déterminée par la prise en compte de cette valeur stratégique relative à la **valeur incorporelle**. Celle-ci est liée à la **qualité de l'organisation**, le **climat** et **l'ambiance de travail**, la **satisfaction des clients**, la **satisfaction des personnels** de l'entreprise, le **savoir-faire**, le **dynamisme** et le **talent des dirigeants** ainsi que la **capacité à créer** et à **innover**.

La recherche de la création de cette valeur incorporelle et son accroissement est la principale caractéristique de la globalisation entraînant par là, le changement du mode d'organisation et de gestion de l'économie en général, et des entreprises, en particulier. Ces changements sont donc la conséquence de la globalisation de l'économie.

2.2.3.2. LES CONSEQUENCES DE LA GLOBALISATION DE L'ECONOMIE

Une des conséquences de la globalisation, d'après les chercheurs, est l'élévation du degré d'intégration dans l'économie mondiale, paradoxalement, il est démontré que le fossé s'enfonce entre les pays riches et les pays pauvres.

En effet, le contexte économique actuel se caractérise par la libéralisation des politiques économiques, l'accélération des progrès techniques en matière d'information, de transport et de communication et l'internationalisation des activités des entreprises. Ceci a favorisé **l'intégration, de plus en plus, des économies**. Celle-ci s'est manifestée par l'intensification :

1. Des **échanges commerciaux** qui impliquent à la fois les opérations d'importation mais aussi d'exportation (des marchandises, des services ou des flux de capitaux) ;
2. Des **Investissements Directs Etrangers (IDE)**, touchant plusieurs pays du monde, et ce, en dehors de l'Europe, de l'Amérique du Nord ou du Japon.

¹ Abdelaziz AMOKRANE, « La comptabilité des ressources humaines : des fondements historiques et théoriques de la valorisation du capital humain aux prises de décisions », Thèse de Doctorat d'Etat Sous la direction du Professeur Agrégé Hocine BENISSAD, Université d'Alger, Décembre 2008, p.81.

2.2.3.2.1. L'INTENSIFICATION DES ECHANGES COMMERCIAUX

Le taux d'ouverture des économies aux échanges commerciaux est mesuré par le rapport entre la part des exportations et le PNB. La part que détiennent les pays en développement (**PED**) dans le commerce mondial se stabilise autour de **20%** durant la période 1963-1991. Ce taux est réalisé à la fois par la diversification des relations commerciales du point de vue tant géographique que sectoriel. Les PED détiennent en 1990, près de **69%** des exportations en produits manufacturés. Malgré l'ampleur importante de ces échanges, il y a tout de même une évolution défavorable des termes de l'échange¹ qui font que les disparités subsistent toujours entre les pays en termes d'avantages et de compétitivité.

De nos jours, il est constaté que certains pays comme l'Asie de l'Est (NPI), ont réellement réussi leur ouverture en adoptant des stratégies de redéploiement axées sur l'ouverture économique mais surtout sur la **promotion des exportations** ; alors que les pays d'Afrique, l'ouverture de l'économie se caractérise par une augmentation importante des importations des pays industrialisés, ce qui ne fait que renforcer leur dépendance économique. Par ailleurs, la diversification des exportations est une condition sine qua-non pour une ouverture économique et pour la croissance économique. Mais, malheureusement, nous constatons que certains pays se concentrent sur un secteur d'activité qui, généralement, est lié aux **exportations de produits bruts**.

2.2.3.2.2. L'INTENSIFICATION DES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS (IDE)

A côté des flux commerciaux, les IDE témoignent de l'accélération du mouvement de mondialisation principalement depuis le milieu des années 80. Jusqu'à 2003, les PED ont accueilli à hauteur de **30,7%** des flux mondiaux d'IDE. En termes de valeur, en 2003, les PED ont accueilli **172** milliards de dollars dans un total d'IDE dans le monde qui s'élève à **559,6** milliards de dollars contre **8,4** milliards de dollars de flux d'IDE entrants en 1980 dans un total mondial de **55** milliards de dollars. Les pays développés ont enregistré près de **366,6** milliards de dollars en 2002 contre **46,5** milliards de dollars en 1980².

Cependant, plusieurs pays révisent leurs législations relatives aux IDE en augmentant le nombre de secteurs économiques ouverts aux étrangers, suivies d'un assouplissement des conditions d'accès (simplification des procédures, suppression des restrictions tels que les barrières douanières ou le rapatriement des profits) avec une réorganisation du système économique national pour améliorer les performances économiques. La conséquence étant l'augmentation du ratio des stocks d'IDE dans le PIB mondial passant de **6,5%** en 1985 à **10%** en 1995 pour augmenter jusqu'à **17%** en 2000³.

¹ François DAVID, « Les échanges commerciaux dans la nouvelle économie mondiale », Presses Universitaires de France, 1^{ère} édition : 1994, novembre, pp.73-77.

² Matthieu CROZET, TEAM, Université Paris I-CNRS et Pamina KOENIG, CREST et TEAM, Université Paris I- CNRS, « Mondialisation et commerce international. Etat des lieux du commerce international », Cahiers Français N°325, P. 17.

³ Sandrine LEVASSEUR, « Investissements Directs à l'Etranger et stratégies des entreprises multinationales », Développement des Etudes de l'OFCE, Mars 2002, PP. 107-109.

Se basant sur l'article de **Sandrine Levasseur**, près de **70%** des IDE entrants dans le monde se concentrent aux Etats-Unis, au Royaume Uni et dans les pays de l'Union Européenne¹. Cette situation est loin d'être un facteur déclencheur du dynamisme du marché national ou local. Contrairement aux recommandations de la politique économique des institutions de **Bretton Woods**, avec ce qui est convenu dans le consensus de Washington, qui décrit la mondialisation comme étant une réorganisation de l'économie de tous les pays devant permettre :

- Une **intégration des économies** à l'échelle mondiale ;
- Une **amélioration de l'allocation des ressources** sur la base des avantages comparatifs de chaque pays ;
- Une **amélioration de l'efficacité économique** grâce à l'intensification de la concurrence au niveau mondial ;
- Une **diffusion rapide du savoir et de la technologie** à travers tous les pays du monde ;
- Une **amélioration des capacités financières** d'un pays par la libéralisation et l'intégration dans les circuits financiers internationaux.

Se basant sur l'article de **M. Ben abdallah, I. Drine et R. Meddeb**, nous déduisons que toutes les descriptions ci-dessus sont loin d'être réelles pour un bon nombre de pays et spécialement les pays d'Afrique. En fait, la présence des multinationales dans un pays ne garantit pas systématiquement un avantage car ces dernières sont souvent **réticentes au transfert** de leurs technologies et de leur savoir-faire. Cette situation est souvent expliquée, en plus de ce qu'avancent les deux auteurs, par la **faiblesse des capacités technologiques** et le **niveau de qualification des ressources humaines** dans les pays d'accueil².

Par ailleurs, le manque de qualification des ressources humaines n'a fait que renforcer la division internationale du travail, il s'agit d'une nouvelle division internationale du travail sous la présence des multinationales. De ce fait, le rôle des entreprises nationales est limité aux simples sous-traitances des fonctions de base du processus de production, sous la direction des multinationales.

A cet effet, nous pouvons ainsi dire, qu'il ne suffit pas simplement de la volonté des pays d'accueil pour une réelle intégration dans l'économie mondiale, mais il s'agit aussi, et essentiellement, de la volonté des pays industrialisés à faciliter l'intégration de ces pays dans l'économie mondiale par :

- ❖ La révision et la levée des obstacles aux importations en provenance des PED afin que ces derniers puissent améliorer leurs exportations à titre d'exemple l'application réelle des mesures prises dans les accords du cycle de l'Uruguay sur l'ouverture des marchés des pays industrialisés aux exportations des PED ;
- ❖ La révision des droits de douanes des produits importés des pays industrialisés. Jusqu'à 1997, les droits de douane appliqués par les pays de l'Union Européenne étaient comme énumérés dans le **Tableau** suivant :

¹ Sandrine LEVASSEUR, « Investissements Directs à l'Etranger et stratégies des entreprises multinationales », Op. Cit.

² M. BEN ABDALLAH, I. DRINE et R. MEDDEB, « Interaction entre IDE, régime de change, capital humain et croissance dans les pays émergents », Ouverture économique et Développement, GDR, Economica, Paris 2001, pp.1-6.

Tableau N°04 : Les droits de douane sur les produits importés

Produits	Droits de Douanes
Produits Agricoles non transformés.	15%
Produits Agricoles transformés	25%
Autres Produits autres que les Textiles.	4%

Source : T. DE Montbrial et P. Jacquet : «RAMSES : les grandes tendances du monde»,
Op. Cit, p.71.

Face à cette situation, il revient alors aux seuls gouvernements des PED de trouver des stratégies nationales de redéploiement et de modernisation de leurs structures économiques leur permettant une insertion efficace dans l'économie mondiale. Celle-ci commence par la mise en place d'un ensemble de mesures qui permettent de remédier, avant tout, aux défaillances internes de l'économie nationale comme par exemple :

- La mise en œuvre effective des réformes économiques pour un **accroissement de la capacité de production** de ses institutions économiques (les entreprises et la réglementation du secteur bancaire) ;
- La mise en place d'un plan de **politique économique** qui assure réellement la stabilité et la **transparence dans la gestion des affaires du pays** ;
- L'intervention active de l'Etat et la participation des différents acteurs économiques au processus de réflexion, quant aux **négociations avec les institutions internationales** (OMC, l'UE, CNUCED), pour une politique d'exportation.

2.3. LE FACTEUR DE CHANGEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION

L'explosion de l'information et l'émergence des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) explique, en partie, la nécessité du redéploiement et de la modernisation des structures des entreprises en fonction, entre autres, des systèmes **clients-serveurs**, des entreprises **orientées marchés** ou bien des entreprises **orientées métiers**. De plus, l'apparition des firmes virtuelles, n'ayant aucun souci d'acquisitions d'actifs et d'infrastructures physiques coûteuses, a augmenté le degré de concurrence et constitue un facteur décisif dans la baisse des coûts et des prix¹.

D'après l'encyclopédie du Web, les NTIC sont définies par l'ensemble des technologies informatiques (informatique, télécommunications, audiovisuel) contribuant à une révolution socioculturelle et surtout les applications dans le champ économique².

Pour une quasi-unanimité des économistes, les TIC sont définies comme l'ensemble des équipements matériels, les logiciels et les services informatiques (internes ou externes), voire le capital organisationnel créé à l'occasion d'un changement de système d'information³.

¹ J.L. LEVET, « L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories », Op. Cit., p.214.

² Encyclopédie du Web, 2004, pp.1-2.

³ GMV Conseil, « L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles », Etude Présentée à la CPCI, p.163.

Ces changements dans les systèmes organisationnels ont mis l'accent sur la **valeur** qu'apportent les consommateurs-clients à la valeur ajoutée de l'entreprise. Cependant, la **valeur du consommateur** est fonction de l'efficacité du système d'information et de communication mis en place par l'entreprise afin de faciliter l'accès rapide et facile aux informations sur les produits et services quant à la qualité, à la disponibilité et au prix, etc. La conséquence de l'utilisation de ces NTIC étant la **multiplication du nombre de marchés et d'accords de partenariats**, et ce, dans tous les domaines : de production, financier, commercial, d'approvisionnement ou de recherche et développement.

L'avènement de cette nouvelle économie a radicalement changé la problématique même de l'information et de la communication au niveau des entreprises :

D'une part, le problème des entreprises ne se situe plus dans la **veille de l'environnement** relative à la cueillette de données, car les informations sont disponibles d'où l'existence même de **banques de données**, mais dans la **veille stratégique** relative à l'exploitation des informations au moment opportun. D'après la définition donnée par H. Lesca, 1994, sur la veille stratégique, cette dernière «comporte le ciblage des efforts d'écoute, à la désignation des participants à l'écoute, l'organisation de la circulation des informations captées, et le traitement des informations pour déclencher ou éclairer les décisions des responsables»¹. L'efficacité de ce système d'information et de communication de l'entreprise est mesurée par la **rapidité dans l'exploitation des données** provenant de la veille de l'environnement, car les dirigeants seront face à une **quantité d'informations importantes, disponibles** et facilement **accessibles** (par Internet et les banques de données accessibles par Modem) ;

D'autre part, le fait de reconsidérer le système d'information par les entreprises les a induites à la substitution des rapports d'activités transmis d'une direction à une autre par des progiciels intégrés ERP (Entreprise Ressource Planning). Ceci a permis aux entreprises de pallier aux contradictions dans les informations saisies et de disposer de l'information au moment voulu et surtout en même temps dans toutes les directions de l'entreprise. Par ailleurs, ce changement a contribué largement à la diminution des temps morts dans la transmission et la confrontation des informations entre les directions de l'entreprise.

De même, l'avènement des TIC a induit à de **nouvelles formes de travail** : le télétravail qui accroît l'**autonomie** et la **responsabilisation du salarié** et permet la diminution des coûts liés aux **coûts de déplacements** ainsi que la réalisation des **gains de productivité** et la **flexibilité**².

De ce fait, les NTIC désignées dans l'économie actuelle par «**la nouvelle économie**» et codée par «**e-conomie**» ou par la «**Nette économie**» est définie par tous ce qui a trait aux technologies d'information, de communication et d'audiovisuelle ayant pour effet :

- 1. L'accélération de la recherche et développement ;**
- 2. L'accélération de la croissance économique.**

¹ Humbert LESCA, «Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise », Lyon-Villeurbanne, Edition Aster, 1994.

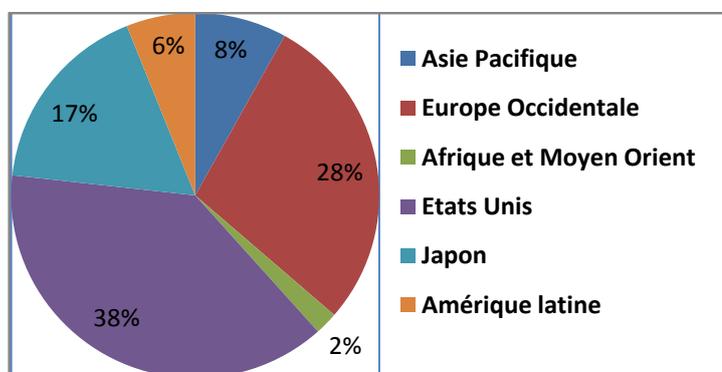
² Laila BENRAISS, Othman BOUJENA et Loubna TAHSSAIN, « TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? », Revue Internationale sur le Travail et la Société », Octobre 2005, p.917.

2.3.1. LES NTIC ET LA RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Cela fait maintenant plusieurs années que l'ordinateur a facilité l'accélération de la recherche scientifique et technique. Actuellement, les NTIC permettent non seulement de doubler les résultats de la recherche et développement mais bouleversent aussi les modes de vie à travers toute la planète.

Ainsi, selon **T.D. Montbrial** et **P. J. Ramses, 2000**, l'importance économique du secteur des NTIC n'a pas cessé de croître depuis les années 1990, où les pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) détiennent une part de plus en plus élevée, à environ **90 %** du marché, dans la production des biens et services du secteur (**95 %** pour l'équipement en radio, radars et télécommunication) dont la répartition est illustrée par le **Graphe N°01** suivant :

Graphe N°01 : Le marché des NTIC en 1999



Source : T. De Montbrial et P.J. Ramses, «Les grandes tendances du monde», Op. Cit., p.34.

Sur un total de 2 000 milliards de dollars, une part importante est détenue par les USA avec **38%**, leader dans ce secteur d'activité, du total des investissements effectués dans ce secteur, suivis de l'Europe Occidentale et du Japon avec respectivement **28%** et **17%** du marché¹. En 2001, les investissements dans les TIC en pourcentage dans la formation brute du capital fixe, pour les pays de l'OCDE, se situe entre **12%** et **28%**².

Quant aux pays de l'Asie, selon **T. De Montbrial** et **P. Jacquet Ramses**, les NPI (les nouveaux pays industrialisés) participent chacun avec une production de plus de **3%** en moyenne. La plus faible part qui est de **2%** revient aux pays d'Afrique et du Moyen Orient, ce qui d'une part, montre la faiblesse de la fonction recherche et développement faute de moyens financiers, d'autre part, le renforcement encore une fois, de la dépendance des pays d'Afrique vis à vis des pays industrialisés.

Par ailleurs, la révolution technique qu'a connue ce secteur d'activité (NTIC) est le résultat de la **revalorisation de la fonction de recherche et développement** et son encouragement dans les entreprises par la mise en place de moyens de financement. Cette situation montre le rôle joué par l'Etat, de ces pays, dans l'encouragement du secteur de la recherche et développement en :

¹ T. DE MONTBRIAL et P. JACQUET RAMSES : « Les grandes tendances du monde », Op. Cit., p. 34.

² Ahmed MAHJOUB, « Les TIC au service de la croissance », PDG, Tunisie Télécom, Document non paginé.

- Encourageant la recherche et développement dans les entreprises et dans les milieux universitaires ;
- Octroyant des ressources de financement ;
- Créant des conditions concurrentielles, réglementaires et fiscales favorables à l'innovation.

A cet effet, la recherche et le développement des NTIC sont ainsi orientés dans deux aspects de la recherche :

1. **Les progrès techniques ;**
2. **Les télécommunications.**

2.3.1.1. LES PROGRES TECHNIQUES

Les **progrès techniques** et **l'utilisation des TIC** dans les entreprises se résument à toutes les techniques permettant d'assurer les tâches de travail les plus nombreuses : la gestion, la production, la commercialisation, la recherche de l'information, le travail en groupe, la prospection etc.¹, qui ont directement un effet sur l'accroissement de la productivité, de l'efficacité et de l'efficience dans une organisation. L'utilisation de l'ordinateur, en plus de la boîte de **stockage d'information**, permet aussi une **économie de temps** par sa rapidité dans l'exécution des calculs et le **raccourcissement de la distance**.

2.3.1.2. LES TELECOMMUNICATIONS

C'est tout ce qui est lié à la transmission des informations et de données. Leur évolution est constatée par l'apparition des technologies x DSL facilitant l'émergence de l'Internet qui rassemble le progrès technique et les télécommunications. En effet, l'Internet, combinant les technologies de l'information et de traitement de données avec celles de la communication, constitue aujourd'hui un véritable outil pour le développement de la fonction «Recherche et Développement».

L'utilisation de l'Internet, très répandu dans le monde, a permis à cette fonction, qui était, autrefois, localisée à l'intérieur des frontières nationales, de se développer en dehors du pays en créant, par là, des synergies par l'organisation des groupements d'entreprises et de chercheurs à travers le monde (constitution de réseaux à travers le monde).

Dans ce contexte et selon l'étude faite par le **GMV Conseil**², les entreprises américaines possèdent une avancée sur les entreprises européennes dans l'adoption et l'utilisation des NTIC, principalement les technologies de l'internet. En effet, par cette étude, il est démontré que les entreprises américaines ont pu bénéficier du **rôle pilote joué par leur gouvernement** dans la mise en place du "réseau des réseaux" et des innovations d'une industrie des NTIC très performantes. A cet effet, il est mentionné dans cette étude qu'en 1999, le nombre d'entreprises connectées à l'Internet représentait 68% et que les entreprises faisant du commerce électronique était de 12% des emplois.

¹ Virginie LETHIAIS, Widad SMATI, « Appropriation des TIC et performances des entreprises », Enquête 2008, Télécom Bretagne, CREM, Marsouin, pp.1-8.

² GMV Conseil, « L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles », Op. Cit., p.167.

Cette situation augmente la capacité de financement de la recherche par les recettes générées de la connexion (coût d'accès à l'Internet). Ainsi, la diffusion des NTIC dans le monde a généré d'importantes ressources financières pour les pays créateurs, mais d'importants coûts à supporter par les pays non créateurs de ces technologies, ce qui limite quelque part, leur croissance économique.

2.3.2. LES NTIC ET LA CROISSANCE ECONOMIQUE

L'émergence des NTIC n'a pas été sans effet sur les coûts d'investissements des entreprises. En effet, ces NTIC ont entraîné une diminution des coûts et des prix des équipements tels que l'ordinateur, le téléphone portable, etc. qui cette diminution conjuguée à la libéralisation du commerce international et à la déréglementation des télécommunications a induit l'économie à de nouveaux facteurs de la croissance économique comme la **revalorisation du capital humain**, car si le prix des moyens de télécommunication tend à la baisse, le coût du capital humain ne cesse d'augmenter.

Cependant, on ne peut parler de croissance de la même manière dans les pays d'où émergent ces NTIC et les pays utilisateurs de ces dernières. Pour cela, la croissance économique, à l'ère des NTIC, est conçue différemment dans :

1. **Les pays industrialisés ;**
2. **Les pays en voie de développement.**

2.3.2.1. DANS LES PAYS INDUSTRIALISES

Ces pays représentent l'origine de ces NTIC et plus spécialement les USA. Un élément fondamental relatif aux **coûts d'accès aux NTIC** creuse la différence entre les pays développés et les pays en développement, et qui participe, d'une manière active, à la croissance économique de ces pays développés.

Il est constaté, d'après certaines recherches, que les pays qui enregistrent des coûts élevés d'accès à Internet ont par conséquent, des taux de pénétration faibles, et inversement. Ceci s'explique par le fait que les pays industrialisés sont très équipés en infrastructures de communications permettant d'assurer des **connections sécurisées et un réseau Internet à fort débit** (câble et satellite). C'est pour cela, qu'une part importante de leurs transactions économiques passe par le Net.

Par ailleurs, à partir des années 1990, plusieurs études (**G. Karsenti, 1996, M. Matmati, 2000, D. Bérard, 2002, enquête menée par le Bureau Fédéral du Plan sur les effets des TIC dans les entreprises Belges, 2003**) ont porté sur le rôle des NTIC dans l'économie et sur la performance des entreprises. Ces études ont conclu sur le fait que les NTIC, en tant que secteur productif, contribue directement à la **création de la valeur ajoutée** (VA) et à l'amélioration de la performance des entreprises.

Même si cette contribution est relativement faible mais elle n'a pas cessé de croître et de contribuer à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB). Les études faites, à ce propos, montrent que les NTIC contribuent à l'augmentation de la productivité doublement :

Premièrement, ce facteur a des répercussions sur les autres facteurs de production. Les NTIC augmentent la productivité d'autres facteurs de production par l'accroissement de l'efficacité du processus de production. C'est pour cela que les NTIC sont considérées comme des **investissements** de l'entreprise ;

Deuxièmement, les NTIC sont considérées comme un **facteur de production**. De ce fait, l'utilisation des NTIC permet le gain de temps dans le traitement des informations et des marchés qui peuvent entraîner des bénéfices pour l'entreprise.

A cet effet, les NTIC sont considérées à la fois comme **des investissements** de l'entreprise et comme **facteurs de production**.

2.3.2.1.1. LES NTIC CONSIDEREES COMME DES INVESTISSEMENTS

Les NTIC sont maintenant au cœur des investissements des entreprises¹. Aux USA, plus de **50%** des investissements des entreprises se font dans les technologies de l'information². Elles se résument à l'ensemble de matériels et de services informatiques, de logiciels et d'équipements et services de télécommunications.

Aussi, la décision du choix d'investissement est fonction du prix relatif à ce dernier, à sa productivité et au délai de récupération de l'investissement. A ce titre, l'impact des investissements dans les TIC et leur récupération est fonction d'une part, du **degré de diffusion** des différentes technologies et d'autre part, du **niveau de qualification** du personnel ainsi que de **l'existence des compétences**. Selon **L. Benraiss, O. Boujena et L. Tahssain, 2005**, le succès de l'intégration des TIC dans l'entreprise est fonction de la réaction des utilisateurs (salariés).

Comme les NTIC, se caractérisant par la performance (augmentation de la productivité qui induit à la récupération du coût de l'investissement) et par une baisse sensible de leurs prix, celles-ci ont conduit la majorité des entreprises, dans le monde, à investir dans l'acquisition de ces NTIC et les substituer à d'autres facteurs de production tels que la main d'œuvre ou d'autres équipements de fabrication. Néanmoins, l'investissement dans les TIC concerne, pour la majorité des cas, le secteur des services. Ceci s'est manifesté par la diminution sensible des prix des services offerts et la réalisation des économies.

Les travaux effectués durant la période 1996-1998, sur la contribution des investissements dans les NTIC à la croissance du PIB, montrent que celles-ci ont une part de plus en plus importante. Aux USA, par exemple, « l'investissement en NTIC contribuait pour **0.28** point de PIB sur les **3.4%** de croissance. Cette contribution aurait été de **0.42** point sur **3%** entre 1990 et 1996 »³.

¹ GMV Conseil, « L'impact des TIC sur la compétitivité des entreprises industrielles », Op. Cit., p.157.

² Jacques ROURE-Ingénieur Conseil-, « L'entreprise numérique, la révolution dans la réduction des coûts de coordination et de transaction », 19 Février 2002, p.10.

³ T. DE MONTBRIAL et P. JACQUET RAMSES : « Les grandes tendances du monde », Op. Cit., p. 39.

D'après certaines estimations, les logiciels et les télécommunications ont ajouté **0,30** point de croissance entre 1995 et 1998 et que cette contribution continue d'accroître. En 2000, la contribution des investissements dans les TIC à la croissance du PIB se situe entre **0,3%** et **0,8%** dans les pays de l'OCDE. Ce secteur a représenté entre **4%** et **17%** de la VA globale des entreprises¹.

2.3.2.1.2. LES NTIC ET SES EFFETS SUR LES AUTRES FACTEURS DE PRODUCTION

L'innovation et la diffusion des techniques de production et de traitement des informations ne peuvent qu'avoir des effets positifs dans l'augmentation de la productivité globale des facteurs de production des entreprises (**l'organisation du travail, l'amélioration des principes de management et de gestion, le perfectionnement des procédés et des méthodes de production**) de telle sorte que le taux de croissance de la productivité des facteurs de production est de **1%** par an sur la période 1995-1998, et ce grâce aux progrès techniques réalisés dans l'industrie des NTIC.

Ainsi, la priorité des entreprises industrielles doit être orientée vers l'établissement d'une hiérarchie dans l'introduction des technologies, par exemple **l'Intranet** doit être une priorité des entreprises. En effet, par ces technologies, l'entreprise peut créer un climat de travail basé sur le partage de connaissances (flux d'informations, de matières et de procédés) et surtout la rationalisation de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise en temps réel².

Aujourd'hui, **augmenter la valeur ajoutée de l'entreprise** revient d'abord à augmenter la **valeur apportée aux clients** par l'utilisation de ces NTIC (comme l'introduction de systèmes intelligents dans des équipements électroménagers qui ont permis d'améliorer leur efficacité énergétique). Cependant, faciliter l'accès à l'information sur le prix du produit, sa qualité, sa distribution, son point de vente ainsi que le mode de paiement ne fait qu'augmenter l'attrait des clients et donc de la valeur apportée aux clients, sa **fidélisation** et par conséquent, l'augmentation de la valeur ajoutée de l'entreprise par la vente et la commercialisation d'un grand nombre de produits et de services.

2.3.2.2. DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT

Si la contribution des NTIC dans l'accroissement de la production n'a pas tardé à donner ses fruits dans les pays créateurs, il n'en demeure pas moins qu'elle est toujours faible dans les pays en voie de développement. A cet effet, leur contribution dans la croissance économique, de ces pays, reste conditionnée par leur capacité à les rentabiliser.

En fait, plusieurs études menées dans les entreprises montrent que la contribution des NTIC dans la création de la Valeur Ajoutée (VA) est fonction d'un ensemble de restructurations entreprises. Mais, il ne s'agit pas seulement de la substitution d'une technique à une autre, encore faut-il la maîtriser. Pour cela, l'introduction des NTIC exige :

¹ Ahmed MAHJOUB, « Les TIC au service de la croissance », PDG, Tunisie Télécom, Document non paginé.

² GMV Conseil, « L'impact des TIC sur la compétitivité des entreprises industrielles », Op. Cit., p.170.

- Le lancement des programmes de formation pour une meilleure adaptation aux nouvelles techniques. La nouvelle entreprise est celle qui est basée sur le savoir et la connaissance comme le stipule **M. Bellataf et O. Meradi, 2007**, la nouvelle économie fondée sur le savoir et la connaissance constitue un facteur essentiel de construction d'un Etat moderne et doit figurer parmi les priorités du gouvernement¹;
- Le lancement des programmes de réorganisation des méthodes de management et de gestion ;
- Le lancement des investissements en ressources humaines pour créer des compétences capables de prendre en charge tous les investissements de l'entreprise dans le domaine des NTIC en matière de formation du personnel, de maintenance des équipements ou de recherche et développement ;
- Le lancement des investissements complémentaires (infrastructures, entretien des infrastructures, etc.) de soutien pour une meilleure diffusion des NTIC.

Aussi, l'intervention de l'Etat doit essentiellement porter sur les moyens d'accès aux NTIC mais plus encore sur **l'investissement dans l'éducation et la formation du capital humain, condition sine qua non, pour l'utilisation efficace de ces NTIC.**

En guise de conclusion, nous dirons que d'après l'approche de la « technologie générique », les NTIC qui sont classées comme telles, continueront de révolutionner les modes de production, de commercialisation, de recherche et développement sans oublier le rôle qu'elles jouent dans la création de nouveaux besoins et la satisfaction des goûts des consommateurs avec des moindres coûts. Aussi, les TIC sont considérées comme un secteur d'activité qui reste à promouvoir vu qu'il se caractérise par :

- ❖ **Un potentiel d'innovation très fort ;**
- ❖ **Un vaste champ d'application ;**
- ❖ **Un vaste intérêt pour plusieurs secteurs d'activités.**

De ce fait, l'Etat doit orienter ses efforts vers les moyens à mettre en œuvre pour une meilleure maîtrise de ces NTIC. Dans les pays en développement, l'action doit aller dans le sens à faciliter l'accès aux NTIC par l'établissement de règles de formation et d'enseignement des techniques de l'information et de la communication et l'accord de facilités financières pour les entreprises ainsi que pour les citoyens. Mais l'effort principal de l'Etat doit être orienté vers la négociation commerciale avec les pays d'origine créateurs des NTIC ainsi que vers l'investissement dans la recherche et développement et les infrastructures.

¹ Matouk BELLATAF, Ouari MERADI, « NTIC, territoire et développement en Algérie, analyse des interactions et impacts socioéconomiques », La Revue Électronique TIC et Développement, 21 Août 2007.

2.4. LE FACTEUR DE CONCURRENCE

La globalisation de l'économie a intensifié la concurrence et par conséquent, changé le champ concurrentiel. En effet, depuis le XIX^{ème} siècle et le début du XX^{ème} siècle jusqu'à la grande crise¹, les entreprises ont connu et confronté aux phénomènes d'internationalisation par lesquels elles recherchent des **avantages comparatifs** qui sont donnés par chaque pays d'accueil.

Actuellement, les entreprises sont face à une concurrence internationale qui devient incontournable et qui se base sur la construction d'avantages comparatifs concurrentiels et sur la recherche d'autres sources de création d'économies d'échelle.

Ces avantages sont construits par la recherche d'ententes et de groupements d'entreprises permettant la maîtrise des marchés. Cette situation est soutenue par la maîtrise des technologies entraînant des facilités de communication, de différenciation et de renouvellement rapide des produits et surtout de délocalisation des activités à la recherche de marchés en dehors des frontières de l'économie nationale. Ceci a systématiquement renforcé la concurrence à l'échelle mondiale.

Cette concurrence qui est l'une des composantes de la stratégie de l'entreprise ne peut, en aucun cas, être considérée comme la composante à partir de laquelle l'entreprise se définit. Ceci signifie que l'entreprise définit son orientation dans le futur à partir de ses compétences et de ses forces, qu'elle pourra valoriser sur le marché tout en prenant, par la suite, en considération la concurrence. Ce comportement est dit de **proactif**. Il s'agit alors de définir une stratégie qui devance la concurrence. Ce comportement «proactif» incite les entreprises à éclaircir les vraies raisons de l'échec ou de la réussite de leur stratégie et à considérer la **concurrence comme un stimulateur** pour une meilleure **utilisation de ses forces et de ses compétences**. C'est ainsi que la recherche et la construction des avantages concurrentiels ont changé :

1. **La logique concurrentielle ;**
2. **Les aspects de la concurrence.**

2.4.1. UNE AUTRE LOGIQUE DU CHAMP CONCURRENTIEL

La concurrence prend une autre **logique basée sur une entente** (relations de partenariat ou de fusions) autour d'une stratégie à adapter. La conséquence étant le changement des règles de jeux concurrentiels entraînant une obligation, pour les entreprises, de réaliser une **norme de rendement sur les fonds propres** «Return On Equity : ROE» exigé par les actionnaires².

Cependant, l'objectif de ce changement est **d'atteindre et d'établir la rentabilité du capital**. La rentabilité du capital représente, à l'ère de la globalisation, une condition nécessaire pour réaliser l'investissement et assurer la croissance. Cette rentabilité qui, à travers le temps, régresse suite à deux facteurs : le premier facteur est lié à la hausse des salaires et des impôts, et le deuxième facteur est relatif à la réduction des parts de marchés et à la saturation de ces derniers en biens et en services de plus en plus compétitifs.

¹ J.P. PONSSARD : «Concurrence internationale, croissance et emploi : dynamiques d'entreprises », Ed L'Harmattan, 1997, p.181.

² C. DEBOISSIEU : «Les mutations de l'économie mondiale », Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Ed Economica 2000, p. 09.

C'est pour cela que les entreprises, pour rétablir et améliorer la rentabilité de leur capital investi, changent de tactiques et de stratégies concurrentielles passant de l'**offensive** et la **défensive** à la recherche de **groupements, de partenariats, de sous-traitants** et d'autres relations pour amortir l'intensité de la concurrence.

A cet effet, on ne peut expliquer le changement du comportement des entreprises sans reprendre une des notions de la stratégie qui représente la source de création d'avantages concurrentiels pour l'accroissement de la rentabilité du capital : c'est la «**chaîne de valeur**». Cette dernière doit être bien étudiée par l'entreprise avant d'être utilisée car elle présente certaines limites si l'entreprise l'applique au hasard sans réellement **détecter** la **source de différenciation** qui est un élément stimulateur de la concurrence. C'est dans ce cadre que nous allons brièvement présenter :

1. **Les composantes de la chaîne de valeur ;**
2. **Les limites de la chaîne de valeur dans l'économie contemporaine.**

2.4.1.1. LES COMPOSANTES DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Un des objectifs de la stratégie est la recherche d'un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable¹. Deux types de stratégies concurrentielles sont, généralement, adoptés :

- ❖ **La stratégie de domination par les coûts et les volumes** où l'avantage concurrentiel est basé sur les volumes qui font bénéficier l'entreprise des économies d'échelle, du pouvoir de négociation et de la baisse des coûts ;
- ❖ **La stratégie de différenciation de l'offre de l'entreprise** par rapport aux autres offres d'entreprises afin d'éviter une concurrence frontale. Dans ce cas, l'entreprise tire profit du «**surprix**» appelé «**prix de différenciation**» ou d'une position dominante sur un segment de marché.

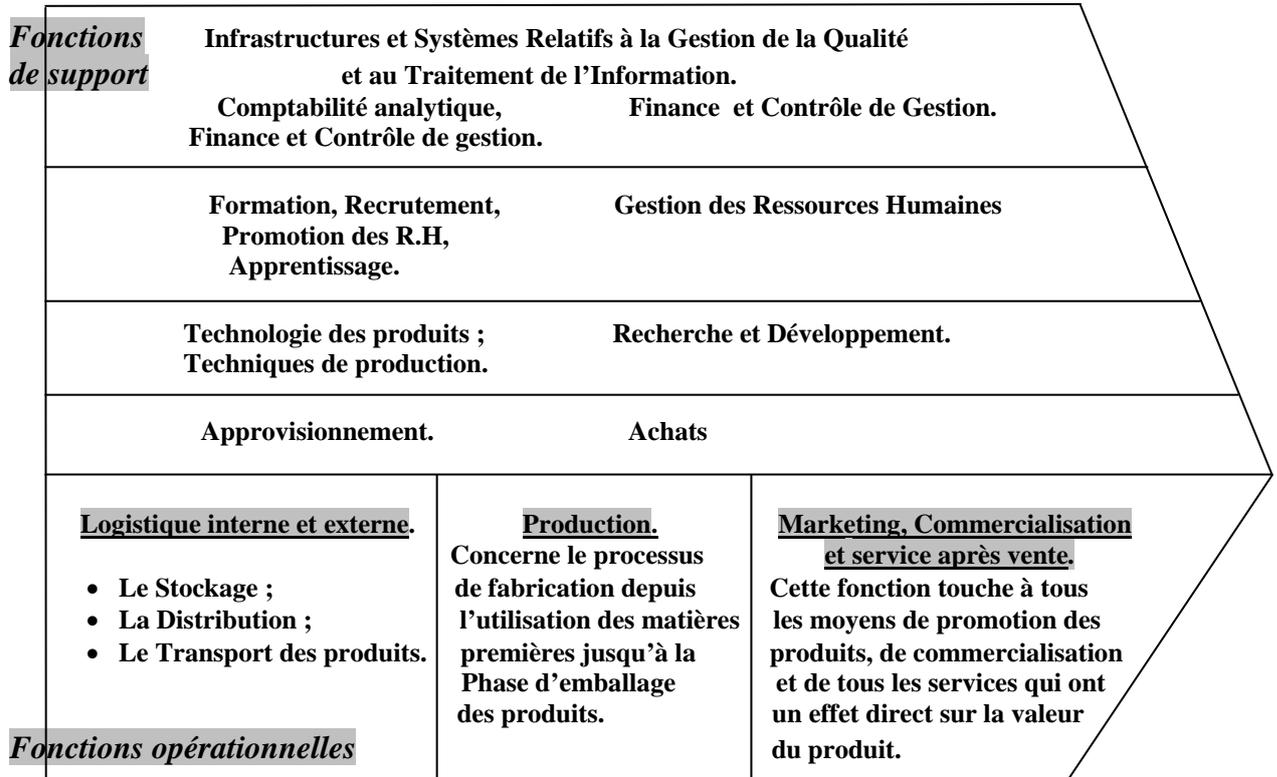
Ces deux stratégies dites de **stratégies génériques** sont analysées à partir du concept de la «**chaîne de valeur**». Cette dernière est celle qui détermine la valeur finale du produit ou du service en décomposant la structure des coûts du produit ou du service. Pour cela, la chaîne de valeur divise l'entreprise en **deux principales fonctions** qui interviennent dans la **création de la valeur du produit**. On distingue :

- **Les fonctions opérationnelles** qui sont considérées comme étant à l'origine de la création de la valeur pour l'entreprise ;
- **Les fonctions de support** qui soutiennent les fonctions opérationnelles en leur apportant les moyens de fonctionnement.

Ces deux principales fonctions sont résumées par le schéma suivant :

¹ F. LEROY : « Les stratégies de l'entreprise », Ed DUNOD, Paris 2001, p.27.

Schéma N°03 : Les principales fonctions pour la création de la valeur pour l'entreprise



Source : Schéma élaboré par nos soins en s'inspirant du schéma réalisé par F. Leroy, « Les stratégies de l'entreprise », Op. Cit., p. 28.

Il ressort de ce schéma que les sources de création de la valeur sont réparties à travers les différentes fonctions et déployées dans les systèmes de management. Ainsi, l'amélioration de la valeur d'un produit est fonction de **l'utilisation optimale de chaque constituant de la chaîne de valeur** et de la rationalisation des relations entre les unités, car la valeur d'un produit peut provenir :

- D'une **qualité** meilleure et d'un **prix** de matières premières très compétitifs ;
- D'une **innovation technologique** ou d'un procédé de fabrication ou bien d'une **organisation optimale** du processus de fabrication (Juste à Temps, Zéro stocks, etc.) ;
- D'une **politique de marketing** très efficace et compétitive.

Dans le même cadre d'analyse, la chaîne de valeur permet à l'entreprise d'étudier la structure des coûts (**Jean-Luc Arregle, 2000**)¹ et par conséquent, d'évaluer les sources de différenciation de son offre par rapport à celle des concurrents. La valeur finale du produit est déterminée non seulement par rapport aux seuls apports de l'entreprise tels que les fonctions d'infrastructures et les systèmes de gestion mais par l'apport même des tiers de l'entreprise qu'ils se trouvent en amont ou en aval.

¹ Jean-Luc ARREGLE, « Les nouvelles approches de la gestion des organisations », Edition Economica, Paris 2000, p.37.

2.4.1.2. LES LIMITES DE LA CHAÎNE DE VALEUR DANS L'ECONOMIE ACTUELLE

Selon **M. Robert** et **M. Devaux**¹, le meilleur moyen d'adaptation aux changements de l'environnement économique est tout simplement de gérer la stratégie d'entreprise du concurrent dans sa globalité, et non pas de se comparer à un concurrent à la recherche de tactiques concurrentielles de chaque produit ou de chaque marché. Dans la même logique d'analyse, **M. Robert** et **M. Devaux** mettent l'accent sur deux éléments importants de la stratégie :

- **L'activité concurrentielle** ne constitue qu'un **seul élément de l'analyse stratégique** ;
- La **différence** majeure qui existe entre la **stratégie de l'entreprise** et les **tactiques concurrentielles**.

En référence à la chaîne de valeur, celle-ci trouve ses limites, d'après les auteurs, dans le fait qu'elle tend à valoriser les tactiques concurrentielles et les considérer comme la base des stratégies d'entreprises, c'est ce que désignent **M. Robert** et **M. Devaux, 1994**, par «la théorie de la concurrence atteinte de myopie» qui jette par conséquent, un regard de myopie sur les raisons de réussite ou de l'échec des entreprises alors que la concurrence doit être conçue comme un moyen de gérer une entreprise avec succès.

Selon toujours cette théorie, pour demeurer concurrentielle, l'entreprise doit rechercher les **moyens d'ajouter de la valeur à toutes les étapes de la chaîne de valeur**. Malgré la logique de ce concept, la chaîne de valeur est limitée par le fait que même si l'entreprise ajoute de la valeur à chaque étape de la chaîne, elle peut tout de même pas procurer un **avantage concurrentiel**, et même si ce dernier existe, il ne peut être que temporaire, car l'entreprise aurait essayé d'apporter **au hasard**, un plus de valeur à plusieurs éléments de la chaîne de valeur.

De plus, cet apport peut être bien aux mauvais endroits ou peut être même dans les domaines non stratégiques où la limitation est facilement atteinte par les concurrents. Par ce comportement, l'entreprise, une fois de plus, continue d'agir par réaction et non pas, par anticipation **«proactif»**.

Par ailleurs, en se basant sur l'article de **J. Roure, 2002**, l'avènement des NTIC a induit la démolition et la reconstruction de la chaîne de valeur :

- Entre les flux d'informations, financiers et physiques ;
- Entre les acteurs à savoir les fournisseurs, les concurrents et les clients avec estompage des frontières et/ou partenariats ;
- Avec la naissance de nouveaux modèles d'affaires et de places de marché.

¹ **M. ROBERT** et **M. DEVAUX** : « Penser stratégie : une vision cohérente pour distancer ses concurrents », Ed Dunod, Paris 1994, p.24.

Dans ce contexte, selon l'auteur, l'entreprise passe d'une concurrence basée sur les **économies d'échelle** des années **1980**, et des programmes de **fidélisation des clients** à partir des années **1990**, pour la réduction du coût d'acquisition des clients, à une concurrence basée sur les **compétences** depuis les années **2000**¹.

Face à cette limite, les deux auteurs proposent, pour la conception de toute stratégie, de suivre une démarche différente de la démarche de l'analyse concurrentielle. Celle-ci consiste à définir la stratégie avant toute tentative d'élaboration de tactiques concurrentielles. Ceci apparaît comme évident principalement de nos jours où il est constaté que les entreprises ne se soucient pas de leurs concurrents mais plus des concurrents qu'elles n'avaient pas tels que les clients, les fournisseurs, le personnel, etc.

Cependant, à l'ère de la globalisation de l'économie et face à la multiplication et à la diversification du nombre de concurrents, l'entreprise concurrentielle est celle qui concentre toute sa compétence et qui met au centre de toutes ses préoccupations le **client**, qui ce dernier devient un partenaire social incontournable, la concurrence prend, à cet effet, un autre aspect.

2.4.2. UN AUTRE ASPECT DE LA CONCURRENCE

Plusieurs facteurs contribuent à l'intensification de plus en plus rude de la concurrence. Ces facteurs sont souvent provoqués par le développement technologique et le système d'information qui sont soutenus par le degré d'intervention ou de non intervention gouvernementale.

Aujourd'hui, le concurrent potentiel n'est plus seulement cette entreprise qui utilise une technologie de pointe, des techniques d'information les plus avancées et agit dans le même secteur d'activité mais c'est encore celui qui détient la décision capable de renverser tout le comportement voire toute l'activité de l'entreprise que se soit par rapport aux prix, à la qualité, aux réseaux de distribution, aux délais de livraison et parfois même aux changements des procédés de fabrication. Ces vrais concurrents que l'entreprise doit continuellement analyser et étudier sont :

- 1. Les clients (les consommateurs) ;**
- 2. Les principaux fournisseurs.**

2.4.2.1. LES CLIENTS (LES CONSOMMATEURS)

Depuis le début des années 1990, le comportement des consommateurs a énormément évolué entraînant la personnalisation de la consommation. Le client se trouve, à cet effet, **au cœur de la stratégie** de l'entreprise². Selon l'**OCDE, 2005**, l'évolution des préférences des consommateurs et des préoccupations sociétales constituent une force économique qui influe sur le changement de l'environnement³. De plus, avec l'ouverture des économies au commerce extérieur et aux IDE, la concurrence atteint sa forme extrême et influe d'une manière profonde sur le choix et la prise de décisions d'achat du produit ou du service par les clients.

¹ Jacques ROURE-Ingénieur Conseil, « L'entreprise numérique, la révolution dans la réduction des coûts de coordination et de transaction », Op. Cit., pp.3-10.

² J.L. LEVET, « L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories », Op. Cit., p.233

³ OCDE, « Les échanges et l'ajustement structurel, les enjeux de la mondialisation », Op. Cit., pp.28-29.

De ce fait, les biens et les services s'échangent à l'échelle mondiale et l'investissement se réalise beaucoup plus en dehors des frontières des Etats recherchant des activités profitables. Cette situation a influé d'une manière radicale les **choix stratégiques**, de la majorité des entreprises, quant au **repositionnement** des produits ou des services en impliquant la **relation avec les clients**.

Cette relation ne se limite pas seulement à vendre mais à faire **participer le client dans la résolution des problèmes** liés à la qualité du produit/service. On assiste alors à l'émergence d'une autre composante du marketing, en plus des «4 p» (produit, place, promotion et prix), relative au **marketing relationnel** comme par exemple l'offre gratuite d'un produit en contre partie de suggestions à faire à l'entreprise, après un certain délai, pour l'amélioration de la qualité.

A cet effet, l'analyse de la concurrence passe par l'identification du comportement des consommateurs par rapport aux produits et aux services proposés par l'entreprise. A ce titre, depuis plusieurs années, les études se multiplient pour tenter d'expliquer **les comportements de consommation** et les attitudes des consommateurs.

L'étude du comportement des consommateurs a toujours permis l'amélioration des décisions dans le domaine du marketing. Actuellement, l'intérêt porté à cette discipline est bien plus profond, il s'agit bel et bien de la question de **fidélisation des consommateurs** devenus «**clients potentiels de l'entreprise**» qui agissent dans un environnement caractérisé par :

1. **La diversification de l'offre et la multiplication des sources d'information ;**
2. **L'allègement de la contrainte budgétaire ;**
3. **La prise en compte de la contrainte environnementale.**

2.4.2.1.1. LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE ET LA MULTIPLICATION DES SOURCES D'INFORMATION

La recherche de l'information sur la qualité des produits ou des services, sur leur disponibilité et leur service après-vente ne cesse d'accroître et d'être un facteur très déterminant dans le comportement des consommateurs et dans leurs décisions d'achat.

Aujourd'hui, et essentiellement, avec l'avènement des NTIC et l'introduction de l'Internet, les consommateurs cherchent constamment des informations sur les produits/services. Les chercheurs en la matière, comme **Bernard Diridollou** et **Charles Vincent, 1998**, qualifient ce comportement par l'implication des consommateurs-clients dans l'optimisation du rapport qualité/prix tout en recherchant le meilleur **rapport qualité/santé avec la rationalisation du temps de la prestation**. Le client est désormais devenu très sensible aux pertes de temps dans l'attente du produit ou de la prestation. Ce comportement est aussi expliqué par le souci du consommateur à préserver l'environnement : la **contrainte écologique** qui constitue un autre critère très déterminant dans la décision d'achat d'un produit ou d'un service.

Cette implication se résume à la motivation du consommateur et des efforts qu'il consacre à la recherche des informations sur les produits/services pour mieux satisfaire ses besoins avant toute décision d'achat¹. Ces informations sont diffusées dans les spots publicitaires, les revues d'entreprises, les renseignements que donnent les agents commerciaux et tout un ensemble de moyens de communication que met l'entreprise à la disposition de ses clients.

Cette relation clients-entreprises a permis à ces dernières de rechercher d'autres moyens d'augmenter leurs ventes dans un environnement très diversifié et concurrentiel. Parmi ces moyens on trouve, entre autres, le **marketing relationnel** axé sur le renforcement de la fidélité des clients envers l'entreprise. La **fidélité comportementale d'un consommateur** se manifeste par l'intensité du comportement d'achat, et également par d'autres comportements tels que :

- Le comportement que manifeste le client à ne pas acheter les produits/services d'autres concurrents si le produit/service de l'entreprise n'est pas disponible temporairement. Ce qui signifie que le client préfère mieux retarder son achat ;
- L'achat de plusieurs produits/services à l'entreprise ;
- L'entreprise reçoit des informations des clients qui lui permettent d'améliorer les caractéristiques de ses produits/services et à améliorer les méthodes commerciales ;
- Le client fidèle sert de relais à l'entreprise. En fait, il communique des informations sur les produits de l'entreprise et ses nouveautés et défend l'entreprise dans les forums de consommateurs sur Internet.

De ce fait, **la gestion de la relation client-entreprise a imposé un changement de structures d'organisation et de gestion** pour améliorer les performances commerciales comme augmenter le personnel commercial et la mise en place de nouveaux systèmes d'information et de communication, et surtout l'amélioration du confort physique (aires d'accueil, confort de sièges, etc.) et du confort intellectuel en assurant un déroulement sans stress de la file d'attente des clients.

2.4.2.1.2. L'ALLEGEMENT DE LA CONTRAINTE BUDGETAIRE

Plusieurs actions, entre autres, financières, durant ces dernières années, sont enregistrées dans l'économie ayant pour objectifs d'aider d'une part, les entreprises à augmenter leurs ventes et d'autre part, les consommateurs à effectuer plus d'achats et donc de consommation.

Cependant, les organismes de crédits, pour le financement des projets des entreprises, relatifs aux banques et aux institutions financières n'ont pas tardé à diversifier leur portefeuille d'activité pour l'élargir jusqu'aux crédits à la consommation. On assiste alors à l'émergence de **sociétés et de banques spécialisées dans les crédits à la consommation**.

¹ D. DARPY, P. VOLLE : « Comportements du consommateur : concepts et outils », Edition Dunod, 2003, pp. 08-36.

L'utilisation de ces crédits s'est considérablement développée durant la dernière décennie suite à l'augmentation des besoins à la consommation dus aux progrès techniques réalisés dans l'amélioration de la compétitivité des produits et le changement de la culture et du mode de vie des consommateurs. Mais, ces derniers trouvent, de plus en plus, la contrainte d'argent qui limite leur pouvoir d'achat malgré le besoin ressenti. C'est ainsi, que ces organismes, pour relancer l'activité de consommation, octroient des crédits aux ménages.

D'après **D. Darpy** et **P. Volle, 2003**, environ un ménage sur deux est endetté. L'endettement pour la consommation représente **90%** du revenu disponible d'une année. Cette situation montre bien le changement du comportement du consommateur qui auparavant faisait toujours un choix décisionnel de substitution d'un produit par rapport à un autre quand son revenu global ne lui permettait pas d'acquérir les deux biens à la fois. Maintenant, le client satisfait tous ses besoins en agissant, non seulement, sur sa contrainte de revenu mais aussi sur sa capacité à emprunter.

Dans ce cadre, depuis le début des années 1990, on assiste à l'émergence d'approches pour l'étude du comportement des consommateurs basées sur la sémiotique tout en utilisant les mêmes concepts et outils d'analyse (comme les besoins, les motivations, les attitudes, la perception, l'apprentissage, la satisfaction, l'attachement et la fidélité, les classes sociales, les groupes de référence, la personnalité, les valeurs et la culture). Ceci a permis, à la fois, aux entreprises d'orienter leurs projets (innovation, communication, etc.) et aux pouvoirs publics d'orienter leur politique de développement économique (réglementation, régulation, etc.).

Actuellement, des travaux de recherche sur le comportement du consommateur tentent d'expliquer et de comprendre l'acte de consommation en se basant sur l'étude du prix et des promotions, les moyens pour la fidélisation du client et comment réussir le marketing relationnel, mais surtout la prise en compte du temps (délai de livraison).

2.4.2.1.3. LA PRISE EN COMPTE DE LA CONTRAINTE ENVIRONNEMENTALE

La nouvelle condition du développement économique est le respect et la protection de l'environnement. Ce dernier véhiculé par le concept de **développement durable** est apparu durant les années 1980¹. Ce concept signifie la satisfaction des besoins actuels sans compromettre la satisfaction des besoins futurs. Ainsi, la protection de l'environnement est une condition pour assurer la croissance économique. Cette protection est assurée par la présentation de biens et services de meilleure qualité mais surtout ayant un **comportement de protection de l'environnement**.

La prise en compte de cet aspect par les consommateurs a induit les entreprises à la recherche de procédés de fabrication, de matériels de production et de mode d'organisation minimisant les quantités en CO2 émises dans l'atmosphère ainsi que la commercialisation des produits de normes **ISO (respect des normes environnementales)**.

¹ ORSE, « Développement durable et entreprises, un défi pour les managers », Afnor, 2004, p.7.

2.4.2.2. LES PRINCIPAUX FOURNISSEURS

L'attitude des entreprises envers ses clients consommateurs en recherchant tous les moyens pour maximiser la satisfaction des besoins constitue l'objectif principal du redéploiement des entreprises vers une **structure organisationnelle orientée clients**.

De même, dans ses relations avec les fournisseurs, l'entreprise adopte le comportement d'un client et par conséquent, le comportement d'un consommateur. A cet effet, l'entreprise recherche toutes les informations lui permettant un meilleur approvisionnement en matières et composants.

Par ailleurs, la définition de la stratégie industrielle de l'entreprise repose, essentiellement, sur ses capacités financières à pouvoir financer sa croissance, mais aussi sur sa capacité à trouver les sources d'approvisionnement lui assurant la continuité de son activité d'exploitation. Ces **sources d'approvisionnement sont définies clairement dans une stratégie d'achat**.

Dans l'économie actuelle caractérisée par les NTIC, la concurrence entre les fournisseurs ne cesse de s'intensifier. Ainsi, les moyens de rechercher les meilleures sources d'approvisionnement deviennent facilement accessibles pour les entreprises.

De ce fait, les fournisseurs d'entreprises sont de véritables partenaires qui peuvent soit renforcer la position de l'entreprise sur le marché, soit l'offenser et l'induire à l'arrêt de l'activité. Pour cela, l'entreprise recherche d'une manière permanente les fournisseurs capables d'apporter une plus-value aux produits à fabriquer et par là, renforcer sa position sur le marché que se soit en termes de **prix**, de **qualité**, de **délai** de livraison des commandes ou de **disponibilité**.

Il est cependant reconnu, après observation du comportement de la plupart des entreprises, que la direction ou la fonction achats, chargée de l'approvisionnement de l'entreprise auprès des fournisseurs, est l'élément déclencheur de la croissance des contrats de partenariats ou des contrats de sous-traitance. L'importance de plus en plus croissante de cette fonction s'explique par deux raisons principales :

Premièrement, il est constaté, selon **J. Brilman**, que les achats représentent en moyenne **50%** des coûts dans l'économie. Mais dans les secteurs industriels, il n'est pas rare qu'ils s'élèvent à **65** voire **70%** du prix de revient des produits¹;

Deuxièmement, il est constaté que l'achat ou la fonction approvisionnement est, aujourd'hui, au centre du mouvement d'internationalisation où l'on assiste à l'intensification des relations interentreprises.

C'est dans ce contexte qu'on assiste, à l'heure actuelle, à la préoccupation croissante des entreprises quant au maintien de l'adéquation entre les besoins de l'entreprise en termes d'approvisionnement et les sources d'approvisionnement à moyen et long termes. (Ce point sera traité aussi dans le premier chapitre de la deuxième partie).

¹ Jean BRILMAN Préface d'Octave GELINIER, « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », Op. Cit., p.417.

II. L'IMPACT DE L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE SUR LES ENTREPRISES

Le **redéploiement des entreprises** signifie le passage d'une situation donnée à une situation plus améliorée : c'est tout simplement opérer un changement d'organisation, de gestion, de production et de prises de décision pour mieux faire face aux changements de l'environnement (concurrence, marchés, besoins, etc.).

Ce changement dans les modes de gestion et d'organisation des entreprises provient d'une décision prise par l'entreprise d'une manière formelle, très explicite et qui véhicule un besoin permanent d'adaptation associé aux initiatives internes à l'entreprise.

Deux raisons principales, internes à l'entreprise, justifient donc le redéploiement des entreprises. On trouve :

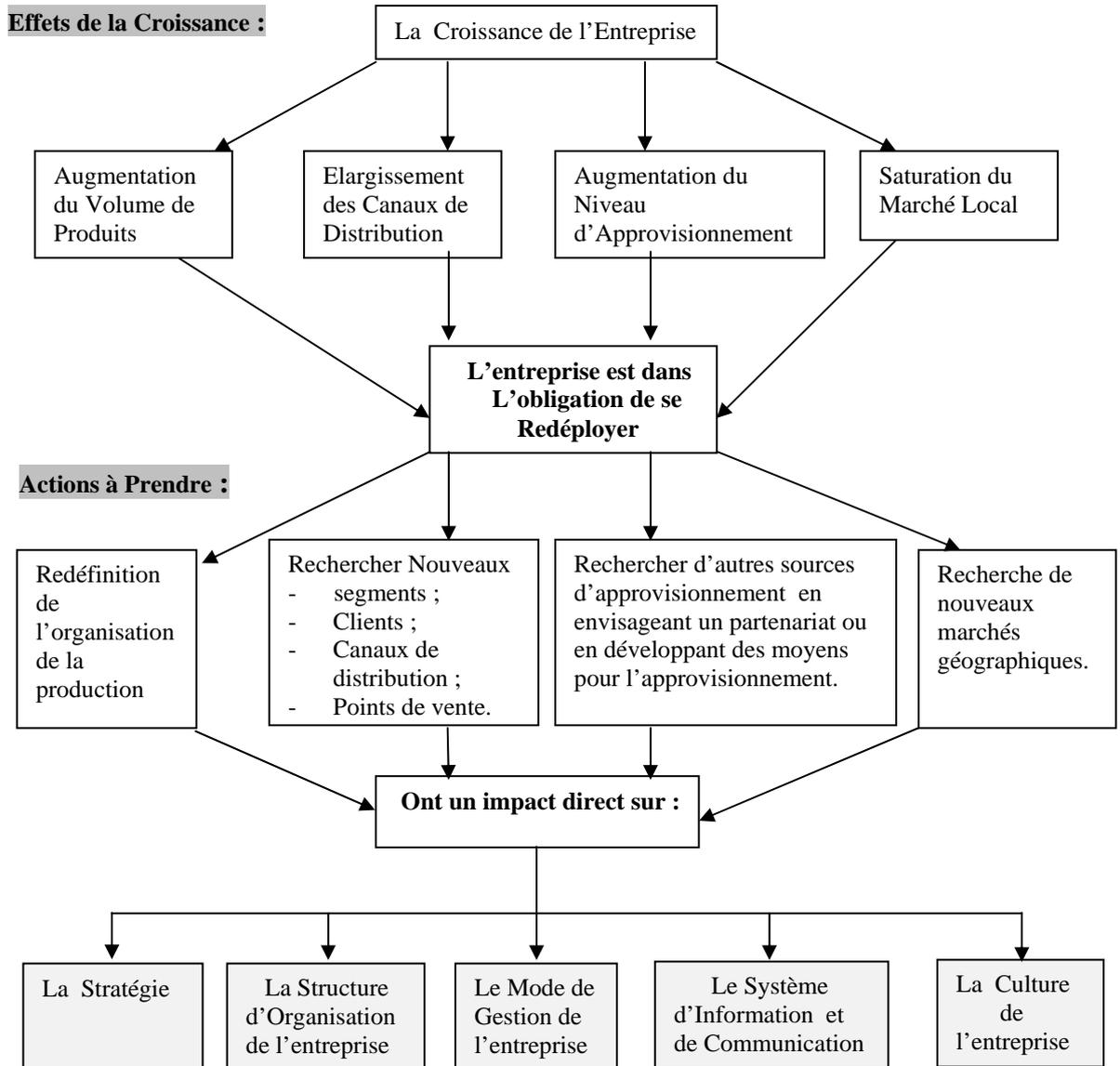
- Le **développement de l'entreprise** ;
- La **vision des dirigeants**.

Le premier point, relatif au développement de l'entreprise, concerne plus les entreprises qui jouissent d'une bonne santé financière et économique. Autrement dit, ce sont toutes les entreprises ayant atteint un certain niveau de croissance et générant d'importantes ressources financières.

Celles-ci sont utilisées pour accroître les parts de marché de l'entreprise et maximiser les bénéfices. Cette situation est typique aux **entreprises rentables**. Ceci a induit ces dernières à la redéfinition de la stratégie et par conséquent, de la structure organisationnelle.

Afin de mieux illustrer le redéploiement de l'entreprise suite à un niveau de développement atteint, nous présentons dans le **Schéma N°04**, ci-après, les effets de la croissance de l'entreprise sur la décision de redéploiement stratégique.

Schéma N°04 : Les effets de la croissance de l'entreprise sur le redéploiement stratégique



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Il ressort de ce schéma que le développement des entreprises est l'une des raisons importantes de leur redéploiement. Ces entreprises n'ont qu'un objectif : la **rentabilité** de l'activité et la **réalisation des superbénéfices**.

Quant au **deuxième point se rapportant à la vision du dirigeant**, celle-ci peut être liée soit à la volonté des dirigeants à accroître les parts de marché de l'entreprise (c'est donc le développement de l'entreprise) ; soit au souci des dirigeants à réorganiser l'entreprise pour acquérir de nouvelles compétences ou à se séparer de certaines activités avant même que les problèmes ne surgissent dans l'entreprise. Il s'agit donc d'une anticipation des changements internes ou externes à l'entreprise.

Dans les **entreprises en difficultés**¹, la vision du dirigeant est la recherche de moyens et de stratégies de redéploiement pour faire sortir l'entreprise de son impasse ou de ses difficultés et la rendre forte dans ses positions sur le marché. Ces difficultés sont, généralement, liées aux erreurs de gestion et de management. Par ailleurs, toute décision de redéploiement de l'entreprise peut être faite dans le sens de rectifier les erreurs des cadres dirigeants qui ont le pouvoir de direction de l'entreprise. Parmi ces erreurs, on retient trois, qui, à notre sens, sont très importantes et obligent de fait le redressement de l'entreprise. Celles-ci sont les suivantes :

- Mauvais choix stratégiques ;
- Pas de formation pour la succession des dirigeants ;
- La défaillance du pouvoir.

Les **mauvais choix stratégique** ont pour origine :

D'une part, la négligence, par les dirigeants, de prendre en considération le changement de l'environnement, de croire à l'évolution des goûts et des besoins des consommateurs, à la capacité et à la performance des produits et des technologies de substitution ;

D'autre part, les mauvais choix résultent de l'obstination des dirigeants à maintenir une stratégie, malgré les déséquilibres et surtout financiers très apparents, à maintenir un portefeuille d'activités diversifié avec des activités nécessitant des dépenses financières mais non génératrices de recettes et à acquérir une technologie même avec un endettement, sans au préalable procéder à la formation du personnel. Toutes ces erreurs ne font qu'augmenter les besoins de fonds de roulement de l'entreprise.

L'erreur relative à **la formation pour la succession des dirigeants**, celle-ci s'explique par la négligence de l'analyse de deux éléments qui nous semble très importants pour assurer la sécurité de l'entreprise et qui sont : **le suivi de la pyramide d'âge des dirigeants** et **l'évolution du marché des technologies** et donc de l'analyse de **l'adéquation entre les compétences et leurs qualifications** aux postes de travail.

Généralement, la mise à l'écart de ces deux éléments ne facilite pas le redéploiement de l'entreprise. C'est pour cela que les entreprises sont tenues de faire valoir leurs compétences et leurs qualifications et non pas de privilégier les nominations de dirigeants sur la base de relations informelles loin des critères de choix de dirigeants.

Quant à **la défaillance du pouvoir**, cette dernière résulte de l'affrontement entre les groupes d'actionnaires dont aucun actionnaire ne peut réunir, à lui seul, la majorité des membres pour imposer une direction à l'entreprise ; alors que le redéploiement de l'entreprise, et son adaptation aux changements de l'environnement économique, a pour principale base l'instauration d'un pouvoir clair et incontesté.

Par ailleurs et d'une manière générale, les changements sont opérés dans toute entreprise quelle que soit sa situation économique et financière afin de faire face aux changements de l'environnement global des entreprises. Ainsi, les entreprises agissent sur deux points principaux :

1. **La structure, la gestion et l'organisation de l'entreprise ;**
2. **La vision des facteurs de compétitivité.**

¹ P. ATLAN : « Reprendre une entreprise en difficultés », Ed d'Organisation, Deuxième Tirage 1997, p. 94.

1. LA STRUCTURE, LA GESTION ET L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Il arrive parfois que l'entreprise change l'organisation de la structure de son organigramme afin d'améliorer ses résultats mais, actuellement, ce changement dans le mode d'organisation et de structuration des entreprises est intégré comme une donnée de base dans la réflexion et le redéploiement stratégique.

A cet effet, même si la cause du changement se trouve, très rarement, au niveau interne de l'entreprise, celle-ci ne cesse d'augmenter au niveau externe de sorte qu'on constate que bon nombre d'entreprises qui ignorent le changement de l'environnement externe et favorisent la rigidité de leur structure de gestion et de leur mode d'organisation, n'ont pas tardé à se retrouver dans le banc des entreprises en difficultés ou des entreprises non rentables. Ces entreprises ont par conséquent besoin d'un plan de redressement et de mise à niveau afin de retrouver leur intégration dans l'économie.

La révision du mode d'organisation et de gestion constitue un moyen pour assurer la pérennité et surtout l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Vouloir conserver son mode de gestion, à travers le temps et quel que soit l'environnement, signifie tout simplement la faiblesse de l'entreprise qui peut entraîner sa disparition. Qu'elles soient rentables ou en difficultés, l'évolution de l'environnement politique et économique les contraint, afin de définir clairement les centres de responsabilité et les centres de prise de décisions, à opérer des changements et la réorganisation de :

1. **Leur structure organisationnelle ;**
2. **Leurs systèmes de gestion et de management ;**
3. **Leurs modes d'organisation du travail.**

1.1. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle de l'entreprise est «un réseau de communication et de décision reliant des acteurs qui accomplissent des tâches en vue d'atteindre des objectifs»¹. Cette structure définit ainsi la manière dont l'entreprise est organisée. Celle-ci peut être en directions, en divisions, en départements, en unités ou en services et actuellement en groupes et filiales. Selon **Claire Gauzente, 2000**, toutes les formes d'organisation ont une histoire qui détermine certains aspects de la structure d'organisation des entreprises². Ainsi, le maintien d'une structure d'organisation est fonction de trois éléments essentiels :

- ❖ **La structure d'organisation est jugée efficace et souple tant que l'objectif visé est atteint ;**
- ❖ **Les hommes qui sont à l'origine de la structure sont toujours présents pour travailler et défendre le cadre de travail et les règles de fonctionnement mises en place ;**
- ❖ **L'environnement externe favorise toujours la structure d'organisation établie de telle sorte que les parts de marché soient préservées et en croissance continue et qu'enfin la structure organisationnelle demeure flexible.**

¹ Isabelle et Paul MORIN, « Politique générale et stratégie de l'entreprise », Librairie Vuibert, décembre 1994, p.13.

² Claire GAUZENTE, Préfacé de Michel KALIKA, « L'orientation marché des entreprises, dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles », Ed L'Harmattan, 2000, p. 162.

Ce dernier point constitue l'élément déclencheur de tout redéploiement que se soit dans la structure d'organisation ou dans le mode de gestion de l'entreprise de telle manière qu'il impose et exige une mutation culturelle et organisationnelle à l'entreprise.

A ce titre, la structure organisationnelle de l'entreprise est fonction de :

- 1. L'évolution de l'environnement ;**
- 2. L'expansion de l'activité de l'entreprise.**

1.1.1. L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les travaux de **P.R. Lawrence et J.W. Lorsch, 1989¹** montrent bien la relation entre la structure d'organisation et l'environnement. En effet, les deux auteurs ont mis l'accent sur le fait que la structure d'organisation est fortement influencée par l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Cette structure est formalisée tant que son environnement est stable et devient par conséquent souple quand l'environnement de l'entreprise devient de plus en plus dynamique.

1.1.2. L'EXPANSION DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

L'organisation de l'entreprise consiste à mettre en place des structures pour administrer les activités et les ressources accrues par l'expansion afin d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi, l'organisation est tout simplement la structure administrative de l'entreprise caractérisée par deux aspects permettant d'assurer la coordination, l'arbitrage et la planification efficace. Cette structure :

- Détermine les voies hiérarchiques et de communication entre tous les niveaux de l'entreprise ;
- Permet la circulation des informations et des données par le canal de ces voies².

Nous illustrons cette relation d'expansion, qui entraîne l'augmentation des ressources, des activités de l'entreprise et de réorganisation de la structure de l'entreprise par le **Tableau N°05** suivant :

Tableau N°05 : L'expansion et la structure d'organisation de l'entreprise

L'expansion de l'activité	La structure d'organisation
L'expansion en volume	Direction administrative : superviser une activité dans une région
La dispersion géographique	Direction départementale : superviser plusieurs unités opérationnelles
Le lancement dans des activités nouvelles	Direction centrale et une organisation multi départementale
Le lancement de produits nouveaux	Direction générale et une organisation multidivisionnelle.

Source : Schéma élaboré par nos soins en s'inspirant de l'ouvrage d'A.D. Chandler Jr., « Stratégies et structures de l'entreprise », Op. Cit., pp. 43-44.

¹ P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH, « Adapter les structures de l'entreprise », traduction française, les Editions D'Organisation, 1989

² Alfred D. CHANDLER Jr., « Stratégies et structures de l'entreprise », les Editions d'Organisation, Paris, 1972 et 1989, p.42.

Pour l'auteur, l'expansion sans réorganisation de la structure ne peut mener qu'à une impasse économique car il est presque impossible de répondre aux besoins administratifs résultant de l'expansion sans développement de structures adaptées aux changements.

De nos jours, le changement de la structure de l'entreprise aspire à une meilleure réorganisation. Sa définition facilite l'activité et la rend plus efficace. A l'inverse, une structure d'organisation mal définie complique les relations de travail et constitue une source d'inefficacité.

A cet effet, la structure de l'entreprise permet de définir l'organigramme de l'entreprise qui montre ses différentes composantes et centres de responsabilités ainsi que les relations entre tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. La définition de ces relations permet de minimiser les problèmes de gestion et de prise de décisions internes dans l'entreprise, principalement, quand on sait que ces problèmes ne se situent pas au niveau interne de chaque fonction mais aux relations qui les lient au niveau des interfaces. Toutefois, à chaque fois que les fonctions de l'entreprise prennent des dimensions importantes, les problèmes d'interfaçage s'amplifient.

Ainsi, repenser la structure, c'est pallier aux difficultés d'adaptation rapide aux changements de l'environnement et la rendre plus flexible. Pour cela, les réflexions actuelles portées sur la transformation de la structure de l'entreprise et son passage d'une organisation par fonction à une organisation par processus fondamentales ou par projet, montrent l'impact de la structure sur le fonctionnement et les performances de l'entreprise. Un nombre important d'entreprises mettent dans leur démarche le **client** au cœur de toute décision de redéploiement.

L'organisation de l'entreprise en se rapprochant du client-usager a fait éclater le modèle classique de pilotage par le centre et par la standardisation des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. De nos jours, les structures d'organisation sont par branches segmentées par types de marché avec des unités proches du terrain.

Toutefois, il est important de savoir que la structure ne doit pas être la préoccupation majeure des dirigeants, car le bon fonctionnement et l'efficacité de gestion ne sont qu'en partie liés à la structure.

A cet effet, avec la croissance des entreprises, les dirigeants entament souvent des modifications pour la réorganisation de la structure, cependant, l'erreur à éviter et de surestimer l'impact de la structure sur les performances de l'entreprise.

De plus, bon nombre d'économistes tels que **A.D Chandler, 1989**, jugent que les restructurations organiques ne doivent que rarement se manifester. Cependant, il n'y a restructuration que s'il y a une réelle nécessité car celles-ci modifient voire bouleversent totalement les relations informelles et qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces relations sont constituées à travers le temps voire tout au long de la vie de l'entreprise. Ainsi, le changement de la structure doit être mûrement réfléchi et viser à assurer la cohérence et à faciliter la coordination entre les parties composantes de l'entreprise et non pas le résultat d'une volonté de la direction pour, tout simplement, imprimer sa marque et marquer son passage.

1.2. LES SYSTEMES DE GESTION ET DE MANAGEMENT

Les différents changements organisationnels qu'implique l'environnement économique des entreprises ont un effet direct sur les **modes de management et d'organisation** des ressources de l'entreprise. La conduite de ces changements organisationnels nécessite, avant tout, le changement de **l'état d'esprit du personnel de l'entreprise**.

Le mode de management et de gestion est un système qui reflète la manière dont les dirigeants gèrent, animent et dirigent l'entreprise dans des situations incertaines et non pas simplement aléatoires¹, contrairement à la culture d'entreprise laquelle concerne l'ensemble du personnel par laquelle le mode de gestion et de management est exclusivement lié à la **personnalité des dirigeants**. A ce titre, le rôle de ces dirigeants est d'inculquer les **valeurs fondamentales de l'entreprise** comme l'assiduité, l'esprit d'initiative, la défense des intérêts de l'entreprise, l'application au travail, etc.

Dans la majorité des cas, il est constaté que le mode de management des dirigeants est reproduit aux niveaux inférieurs de la structure, ce qui nous mène à conclure sur le fait que le mode de management constitue un levier important pour la réussite de n'importe quel redéploiement de l'entreprise.

A ce titre, les dirigeants doivent être un exemple d'assiduité, de sérieux et de bonne volonté de travail pour l'ensemble du personnel. Leurs préoccupations et leurs façons d'agir ont une forte incidence sur l'activité et son évolution. Par ailleurs, le système de gestion et de management est aussi fonction:

1. **De la stratégie globale de l'entreprise ;**
2. **Des systèmes de circulation des différents flux de l'entreprise ;**
3. **De la culture de l'entreprise.**

1.2.1. LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Souvent les entreprises parlent d'**adaptation stratégique** qui est guidée par l'**intention stratégique** de l'entreprise. L'intention stratégique est définie comme étant l'objectif global que se fixe l'entreprise à long et à moyen termes. Celle-ci se lance alors dans des défis internes pour la réaliser et créer des avantages concurrentiels pour faciliter l'adaptation stratégique.

La stratégie est ainsi considérée comme l'orientation de l'activité de l'entreprise en concentrant toutes ses potentialités vers les objectifs visés. Cette stratégie constitue la base du changement de l'entreprise du fait qu'elle oriente cette dernière vers le développement par la recherche d'un repli stratégique plus compétitif qui permet de confronter les menaces du marché tout en reconsidérant les potentialités internes de l'entreprise.

De nos jours, la majorité des entreprises, telles que les entreprises japonaises et occidentales, ne parlent pas ou peu de stratégie mais utilisent constamment le terme **d'améliorations** à apporter aux produits ou aux services pour une meilleure et rapide adaptation à l'environnement. Ceci pour dire que **la stratégie de l'entreprise doit être souple et flexible** à même de rendre le changement plus facile et plus rapide.

¹ Gérard KOENIG, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Connaitre et Pratiquer la Gestion, Edition Nathan, Deuxième Edition, 1993, p.09.

1.2.2. LES SYSTEMES DE CIRCULATION DES DIFFERENTS FLUX DE L'ENTREPRISE

Pour toute opération de redéploiement, les systèmes de gestion de l'entreprise sont souvent remis en cause soit pour opérer un changement total, soit parce que la réorganisation de l'entreprise nécessite d'agir et de réorganiser ces systèmes.

D'une manière générale, **ces systèmes montrent la manière dont les flux circulent dans la structure d'organisation de l'entreprise**. Ces flux sont à la fois des flux d'**information**, des flux de **matières premières**, des flux de **produits finis**, des flux **monétaires** et des flux de **ressources humaines**.

Les flux d'information représentent la clé de réussite de tout redéploiement d'entreprise par le fait qu'ils permettent et facilitent la capacité de réaction et de flexibilité dans l'entreprise.

Les systèmes liés à la circulation de l'information et aux prises de décisions sont très déterminants pour le bon fonctionnement et la performance de l'entreprise. Selon **Henry Mintzberg, 1982**, les systèmes de l'entreprise ne se limitent pas seulement aux seuls aspects formels, mais s'étendent jusqu'aux **aspects informels** et implicites qui, ces derniers jouent un rôle très important dans le fonctionnement, la gestion ainsi que dans la prise de décision. L'auteur estime que toute communication et information n'empruntant pas les circuits hiérarchiques et de gestion sont, en partie, la raison du dénouement des dysfonctionnements et des problèmes de l'entreprise. C'est dans ces circuits que les dysfonctionnements sont souvent découverts et résolus¹.

Néanmoins, l'efficacité de ce système d'information et de communication de l'entreprise dépend étroitement de la **ressource humaine**. Celle-ci constitue l'élément le plus déterminant de la **capacité de l'entreprise à utiliser rationnellement et rapidement l'information** afin de lui permettre un redéploiement rapide et facile. Aussi, c'est de la ressource humaine que dépend l'allocation rationnelle de tous les autres flux tels que les matières premières, les produits finis ainsi que les flux monétaires.

1.2.3. LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

Selon **P. J. Bernard et J. P. Daviet, 1992**, la culture est un ensemble de valeurs et de normes fondamentales, de codes et d'images collectives, mais aussi de l'affrontement au marché et de compromis entre dirigeants et entre acteurs de l'entreprise, le tout admis par une majorité du personnel et se traduit par des mythes, des rites, des tabous, des référents et des procédures de la démarche collective².

La culture peut aussi se résumer en un ensemble de valeurs se traduisant par des comportements, des habitudes et des rites. La mutation culturelle se manifeste par le changement du comportement de l'entreprise que se soit au niveau interne ou externe³.

¹ Henry MINTZBERG, « Structure et dynamique des organisations », Editions D'Organisation, 1982, pp.65-69.

² P. J. BERNARD et J. P. DAVIET préface de J. GANDOIS, « Culture d'entreprise et innovation », Presses du CNRS, 1992, p.10.

³ Claire GAUZENTE, Préfacé de Michel KALIKA, « L'orientation marché des entreprises, dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles », Op. Cit., p. 162.

Au niveau interne, le changement est opéré par l'aménagement de l'**espace** de travail où on assiste à l'apparition et à l'augmentation de Start-up et de nouvelles relations de travail (travail en groupe, travail à distance, etc.).

Quant au niveau externe, le changement se manifeste par le passage de l'entreprise d'une situation dite de monopole, où elle impose son offre aux clients, à une situation où l'entreprise doit séduire et attirer le client. Le changement de cette situation est marqué par le passage de l'entreprise d'une **culture de planification** et d'application de budgets à une **culture stratégique** basée sur la définition d'une vision de l'avenir souhaité et une **culture de résultats** et de **création de valeur ajoutée**.

Ainsi, le changement culturel est une réponse à une pression extérieure à l'entreprise pour faciliter son **adaptation stratégique à son environnement global**¹.

La culture de l'entreprise représente un élément fondamental dans la gestion et l'organisation de l'entreprise et essentiellement dans l'évaluation de sa capacité de redéploiement. Cependant, la rapidité de réaction au niveau des systèmes dépend fortement de la culture de l'entreprise.

Ainsi, le temps de réponse à un client ou de réaction à un mouvement stratégique, par exemple, sera d'autant plus grande et plus rapide que l'employé qui aurait perçu le signal se sent plus concerné par ce qui se passe dans l'entreprise et par conséquent, transmettre l'information au temps utile. Il est aussi évident de noter que la réaction et les performances de l'entreprise sont étroitement liées aux conditions de travail du personnel et plus particulièrement au taux d'insertion de ce personnel dans l'entreprise.

De nombreux auteurs tels que **Alain Beltran** et **Michèle Ruffat, 1991** ; **R. Reitter, F. Chevalier, H. Laroche, C. Mendoza** et **P. Pulicani, 1991** et **P. J. Bernard** et **J. P. Daviet, 1992**, estiment qu'il est possible de faire changer la culture pour l'adapter à l'environnement, car la force de la culture est celle qui est en adéquation avec ce dernier. Ceci peut, certainement, prendre du temps vu que la mise en place d'une culture d'entreprise est conditionnée par la **croissance du personnel, à tous les niveaux de l'entreprise, en la capacité de l'entreprise**.

De tout ce qui précède, nous pouvons dire que la culture de l'entreprise se résume à un ensemble d'actes qui unit l'ensemble de l'entreprise tels que :

- Les formes de socialisation entre les membres de l'entreprise ;
- La place et la manière dont sont traités les clients de l'entreprise ;
- L'importance accordée aux différentes fonctions de l'entreprise ainsi que la façon dont le travail est réalisé;
- Les modes d'implication du personnel dans la gestion de l'entreprise.

Tous ces actes sont autant d'éléments qui caractérisent la culture de l'entreprise et qui jouent un rôle de **système fédérateur, stabilisateur** et **directeur** permettant à l'entreprise une flexibilité et une facilité d'adaptation.

¹ R. REITTER, F. CHEVALIER, H. LAROCHE, C. MENDOZA et P. PULICANI, « Culture d'entreprise », Librairie Vuibert, Novembre 1991, p.33.

1.3. LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

La diversification rapide des fabrications et la recherche de nouveaux indicateurs de productivité et de fabrication à moindre coûts se sont accélérées, ces dernières années, essentiellement avec l'avènement des NTIC qui facilitent la gestion des processus de fabrication et la régulation des ensembles complexes de systèmes de production (ordinateur et télécommunications).

Cette révolution dans les systèmes de production a entraîné une modification des modes et des relations de travail dans les entreprises. Ces dernières sont en quête permanente de travailleurs polyvalents permettant l'adaptation rapide aux changements de l'environnement¹. Cette quête se précise, de plus en plus, avec l'avènement des technologies d'information et de communication accentuant le besoin de l'entreprise en ressources humaines qualifiées.

Par ailleurs, cette évolution n'est possible que par **l'investissement dans les NTIC** et dans **le capital humain**, qui ce dernier représente un facteur décisif de la maîtrise de celles-ci. Cependant, l'entreprise se trouve devant :

- ❖ **Un changement du mode de travail** qui se **dématérialise**, se transforme et devient une sorte de coproduction collective faisant intervenir de nombreux partenaires qui travaillent, ensemble, à **distance et en réseau** afin de créer de la valeur ajoutée. Ces partenaires sont parfois éloignés et extérieurs à l'entreprise : c'est le temps de **l'entreprise virtuelle qui déspecialise les lieux de travail** (on trouve les branchés, les nomades électroniques et le homme business). A cet effet, l'entreprise doit se doter d'une culture réseau ;
- ❖ **Une poussée spectaculaire de la matière grise** qui modifie la composition du personnel actif et par conséquent, la modification des **coûts de l'emploi**. En effet, la structure des coûts de l'entreprise se trouve ainsi modifiée par la **diminution des coûts fixes au bénéfice des coûts variables** entraînant par là, le redéploiement des emplois de proximité par des **opérations d'externalisation** de toutes les ressources non stratégiques.

A ce titre, nous pouvons conclure que par le changement de ce mode de travail l'entreprise, pour réussir sa modernisation, est tenue de réunir et de maîtriser trois facteurs de base qui sont même à l'origine des changements économiques mais qui représentent aussi des conditions pour un management moderne des entreprises. Ces facteurs sont relatifs à :

- La revalorisation du **capital humain** ;
- La réalisation d'une **qualité totale** ;
- L'amélioration de la **gouvernance** dans l'entreprise.

¹ Nadine ANDRIATORAKA, Juliette BRUNELLOT, Ségolène du COUEDIC et Sophie GUERDIN Avec le soutien de Serge PERROT, Maître de Conférence à l'Université Dauphine « Du management des compétences au management des talents : quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction ressources humaines ? », MBA Management des Ressources Humaines Mémoire d'Expertise, Université Paris-Dauphine, Promotion 2006-2007, p.12.

2. LA VISION DES FACTEURS DE COMPETITIVITE

La globalisation de l'économie a conditionné la pérennité des entreprises par leur degré de flexibilité, de souplesse et d'adaptation à l'environnement. Cette adaptation et flexibilité des entreprises ont induit les entreprises à se concentrer et se réorganiser autour de nouveaux facteurs de compétitivité qui permettent à la fois la flexibilité et la croissance. Ces derniers sont fonction du degré de leur maîtrise par l'entreprise. Ces trois facteurs sont relatifs :

1. **Au Capital Humain;**
2. **A la qualité Totale (la Qualité des procédés de production, des hommes et de l'organisation ;**
3. **Au mode de gouvernance.**

2.1. LE CAPITAL HUMAIN

La globalisation de l'économie et l'introduction de nouveaux modes de gestion et d'organisation a induit de profonds changements dans les besoins de l'entreprise en capital humain. En fait, les entreprises sont en quête de nouvelles **compétences** relatives au savoir et savoir-faire. C'est ainsi que l'adaptation de l'entreprise aux évolutions technologiques est conditionnée par l'existence d'un capital humain (**compétences**) capable d'assurer et de mener le changement que se soit au niveau de la production, de la commercialisation, de la communication et de l'information qu'au niveau de l'organisation et de la gestion.

Le capital humain est défini selon l'OCDE, comme un ensemble de connaissance, de compétence et d'autres qualités de l'individu qui permettent le bien être personnel, social et économique¹. Ce capital humain représente les connaissances individuelles ainsi que le savoir-faire du personnel que peut posséder une entreprise².

A cet effet, la revalorisation de la place qu'occupe la ressource humaine, en général et de la compétence en particulier dans l'entreprise, constitue un important axe de réflexion et de recherche dans le cadre de la globalisation de l'économie et du redéploiement stratégique des entreprises.

En effet, la majorité des entreprises se **redéployent autour de l'exploitation des potentialités que leur donnent leurs compétences fondamentales** comme l'achat de brevets, le rachat ou les alliances avec des compétences complémentaires, l'augmentation des investissements de formation, d'apprentissage et de perfectionnement des ressources humaines.

F. Leroy³ explique que la condition de développement de l'entreprise est liée à l'apprentissage et à la formation de son personnel ; et que ceci constitue la **source de compétitivité** de l'entreprise. Cette dernière, est une institution créatrice de savoirs qu'elle doit toujours **combiner, diffuser et protéger**.

¹ OCDE : LES ESSENTIELS DE L'OCDE : « Le capital humain », 2. La Valeur des Gens, p.30.

² Jacky OUZIEL, « La valorisation du capital humain », Revue Problèmes Economiques N°2795du Mercredi 5 Février 2003, la Documentation Française, p.23.

³ F. LEROY : « Les stratégies de l'entreprise », Op. Cit., p.11.

En 1992, **Quinn** définit l'entreprise comme un organisme qui apprend en permanence et recherche toujours des savoirs nouveaux : c'est le temps du management de «**l'entreprise intelligente** »¹. De plus, l'émergence du management des talents, comme le cas de plusieurs entreprises en France, SCNEDER ELECTRIC, DANONE, l'OREAL dans le cosmétique et PERNOD RICARD spécialisé dans le marketing, la vente et la finance, ayant intégré dans leurs pratiques de gestion le **management des talents**, a permis la réalisation d'un **avantage compétitif par la compétence**².

Ainsi, la pérennité de l'entreprise et sa modernisation est fonction de ses **compétences humaines** et pour lesquelles, elle ne peut tirer des avantages concurrentiels durables que si ces compétences sont bien **encadrées, valorisées et intégrées**.

Actuellement, plusieurs analystes financiers et spécialistes en stratégie confirment l'existence d'une forte corrélation entre la satisfaction des clients de l'entreprise et la satisfaction de tous les autres collaborateurs de l'entreprise spécialement, les compétences dont elle dispose³. Il s'agit, dans ce cas, d'une **nouvelle conception de la stratégie des entreprises basée sur les « compétences stratégiques »**.

A cet effet, toutes les entreprises déploient toutes leurs capacités afin d'attirer et de conserver les personnes talentueuses capables de détecter et d'analyser l'évolution des besoins des clients, d'exploiter les marchés émergents et de créer un **avantage compétitif précaire**⁴ pour l'entreprise. Ainsi, l'art de gestion du capital humain est de le **développer** et le **valoriser** afin qu'il crée, à son tour, de la **valeur** pour les clients, les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise.

Selon **G. Hamel** et **C.K. Prahalad**⁵, 2005, les compétences dans l'entreprise, afin de mieux les rentabiliser, doivent être mesurées. Cette mesure est fonction de la capacité des cadres-dirigeants :

- **A faire face :**
 - Aux concurrents ayant des produits de substitution ;
 - A l'émergence de nouvelles technologies.

- **Et en mesure de :**
 - S'adapter plus rapidement à l'environnement ;
 - Préserver les parts de marché de l'entreprise.

¹ QUINN, James. BRIAN, Meyer ISABELLE, «L'entreprise intelligente », Paris Dunod, 1994, pp. 277-282.

² Nadine ANDRIATORAKA, Juliette BRUNELLOT, Ségolène du COUEDIC et Sophie GUERDIN Avec le soutien de Serge PERROT, Maître de Conférences à l'Université Dauphine « Du management des compétences au management des talents : quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction ressources humaines ? », Op. Cit., p.13.

³ G. STALK, P.EVANS et L. SHULMAN, «Les nouvelles règles de la stratégie », Revue HARVARD L'EXPANSION N° 67 HIVER 1992, pp.81-86 ;

⁴ Nadine ANDRIATORAKA, Juliette BRUNELLOT, Ségolène du COUEDIC et Sophie GUERDIN Avec le soutien de Serge PERROT, Maître de conférences à l'Université Dauphine, Op. Cit., p.17.

⁵ G.HAMEL et C.K.PRALAHAD, « La conquête du futur : construire l'avenir de son entreprise plutôt que de le subir », PARIS Dunod, 2005, p.225.

Selon toujours **G. Hamel** et **C.K. Prahalad**, l'entreprise peut non seulement évaluer ses compétences mais aussi faire ressortir les compétences stratégiques dites aussi de « **fondamentales** ». Cette évaluation se base sur l'analyse d'un ensemble de critères tels que l'augmentation de la part de marché d'un produit ou d'un service donné, la croissance du chiffre d'affaires, le calcul du taux de mévente ou la mesure des manques à gagner, etc. Ces critères permettent aussi d'établir le plan de recrutement, de formation et de promotion des compétences humaines de l'entreprise.

Se référant aux EPE en Algérie, l'accélération, depuis les années 1980, des opérations de recentrage sur le métier de base a pour conséquences le délestage de certaines activités ainsi que l'abandon d'infrastructures, d'équipements mais aussi de **compétences**.

Toujours en référence aux EPE algériennes, ces opérations de restructuration, bien qu'elles s'inscrivent dans le cadre de l'analyse stratégique et qui résultent donc de décisions stratégiques, il n'en demeure pas moins que cette analyse présente une faiblesse relative à la non prise en considération des compétences.

Celles-ci doivent, normalement, être inscrites comme un point important lors de cette analyse. Cette dernière doit donc porter sur l'étude de **l'avantage ainsi que de l'inconvénient qui résulterait de la libération d'une compétence** et veiller à ce que cette dernière ne constitue aucune menace, dans le futur, pour l'entreprise. D'après **A. Bouyacoub, 2001**, les entreprises ont enregistré, lors des départs volontaires initiés, par l'Etat, et qui **n'étaient pas sélectifs**, le **départ de leurs meilleures compétences**.

2.2. LA QUALITE TOTALE

Nul ne peut contester que la qualité constitue, aujourd'hui, une arme économique concurrentielle après avoir été reléguée au second plan après le prix. En effet, la croissance des marchés, avec une demande largement supérieure à l'offre, a toujours amené les entreprises à se concentrer sur la satisfaction des besoins du marché en vendant plus. Par la suite, avec le développement de l'environnement global des entreprises, le prix ne constitue plus la seule référence dans la décision d'achat.

Cette notion de qualité est alors apparue, à partir de 1962, au Japon, à travers les cercles de qualité qui ont fait, par la suite, leur introduction, aux USA au début des années 70 et dans plusieurs pays, à partir des années 1980¹.

Aujourd'hui, la recherche des économies d'échelle a induit la délocalisation de grandes entreprises et la pénétration de plusieurs marchés à travers le monde. Cette délocalisation a entraîné une rude concurrence axée non seulement sur le rapport qualité/prix le plus compétitif mais aussi sur la sécurité et le comportement du produit dans l'environnement. C'est à cet effet, qu'apparaît la notion de **Qualité Totale**. Afin de cerner l'importance de la qualité dans la performance des entreprises, nous proposons de relater brièvement :

1. **La définition de la qualité totale ;**
2. **Le référentiel du management par la qualité.**

¹ Jean-Jacques DAUDIN et Charles S. TAPIERO, « Les outils et le contrôle de la qualité », Edition Economica, 1996, p. 20.

2.2.1. LA DEFINITION DE LA QUALITE TOTALE

La qualité totale est la satisfaction apportée à toutes les composantes de l'entreprise. Cette qualité constitue une affaire de toute l'entreprise et non pas seulement de l'équipe de direction ou de la direction qualité. La qualité totale est obtenue par la contribution de la direction, des actionnaires, du personnel, des fournisseurs, des syndicats et de l'environnement¹.

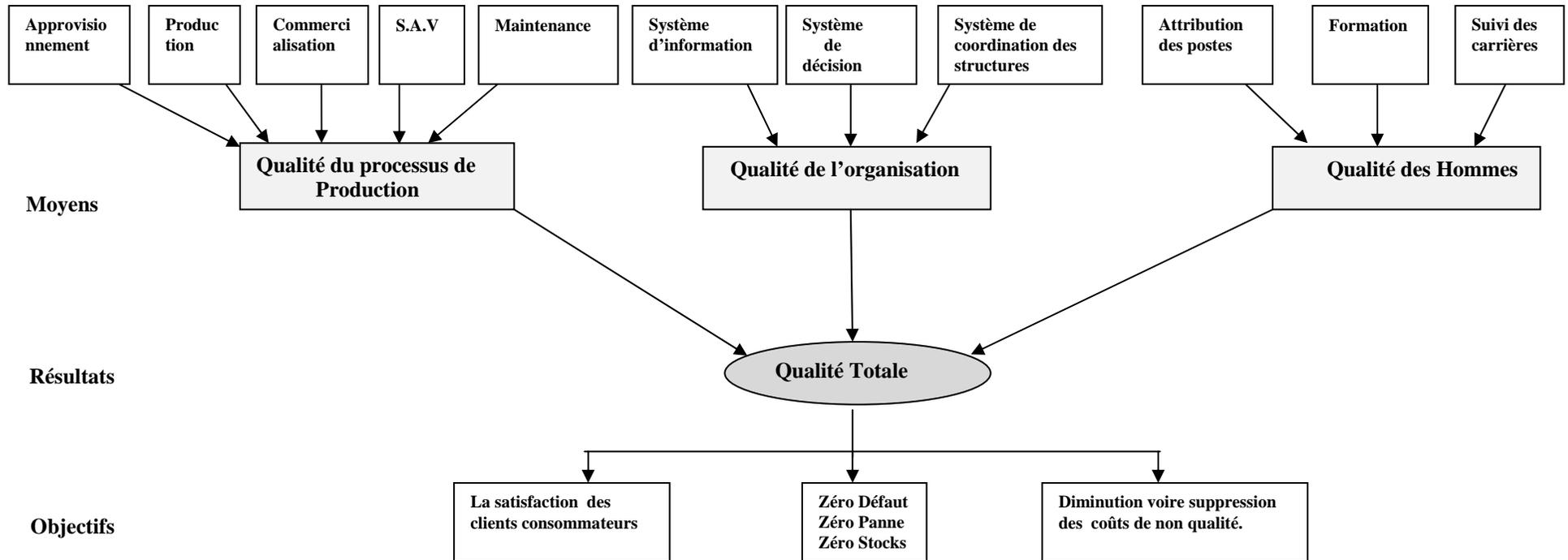
Celle-ci est par conséquent inscrite directement parmi les projets d'entreprises. Le projet sur la qualité totale concerne à la fois trois dimensions (**cf. Schéma N°05**) :

- **La qualité du processus de production (approvisionnement, maintenance et production) ;**
- **La qualité de l'organisation (gestion des systèmes et des structures) ;**
- **La qualité des Hommes (la gestion des ressources humaines et des compétences).**

Il ressort par le **Schéma N°05**, ci-après, que les objectifs de l'entreprise sont dépendants d'une organisation et d'une production à zéro défaut, dans laquelle chaque individu est tenu d'assurer une responsabilité personnelle en matière de qualité. On déduit par là, que l'objectif principal de l'entreprise est l'augmentation de sa rentabilité par la satisfaction des consommateurs en produits et en services de meilleure qualité.

¹ B. DIRIDOLLOU, C. VINCENT, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Les Editions d'Organisation, 1997, 3^{ème} Tirage 1998, pp. 97-99.

Schéma N°05 : Les aspects de la Qualité Totale



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

2.2.2. LE REFERENTIEL DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE

Actuellement, la **Qualité Totale** n'est pas seulement la satisfaction des besoins de consommation, de première nécessité, des clients mais aussi la satisfaction de tous les besoins du consommateur à savoir la consommation de biens de meilleure qualité, le bien être et la protection de l'environnement. Cependant, le degré d'intégration de l'entreprise dans la nouvelle économie est lié à sa capacité à satisfaire aux **normes de qualité ISO (International Standard Organisation)** et par conséquent, à obtenir sa certification.

A ce titre, l'obtention de la certification aux normes de qualité internationales est considérée, de nos jours, un des événements majeurs et de réussite dans le domaine du management de l'entreprise.

En effet, le **management par la qualité** est la caractéristique principale de la **gestion moderne** de l'entreprise. Le management par la qualité est un **système basé sur les ressources humaines** dont l'objectif est la réalisation d'un **progrès continue** dans le service au client à un coût toujours bas¹.

A cet effet, la certification aux normes ISO a apporté, à partir de 1987² les éléments de formalisation d'un modèle, sur lesquels reposent les prix internationaux de qualité tels que le prix DEMING au Japon de 1951, le prix Malcom Baldrige aux USA, depuis 1987 et le prix EFQM (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité) en Europe depuis 1992. L'EFQM comporte un ensemble d'éléments permettant de certifier la compétitivité de l'entreprise que se soit par rapport à la **qualité de ses biens**, de ses **systèmes de gestion**, de son **organisation** ou de ses **systèmes de production**.

Les modèles internationaux convergent autour d'un certain nombre de concepts de base comme le **management par les processus** et les **résultats**, le développement et **l'implication du personnel**, les **processus continus d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration du capital humain**, le **développement du partenariat**, **l'orientation client** et **l'orientation métier**, la responsabilité à l'égard de la collectivité et l'approche factuelle pour la prise de décision.

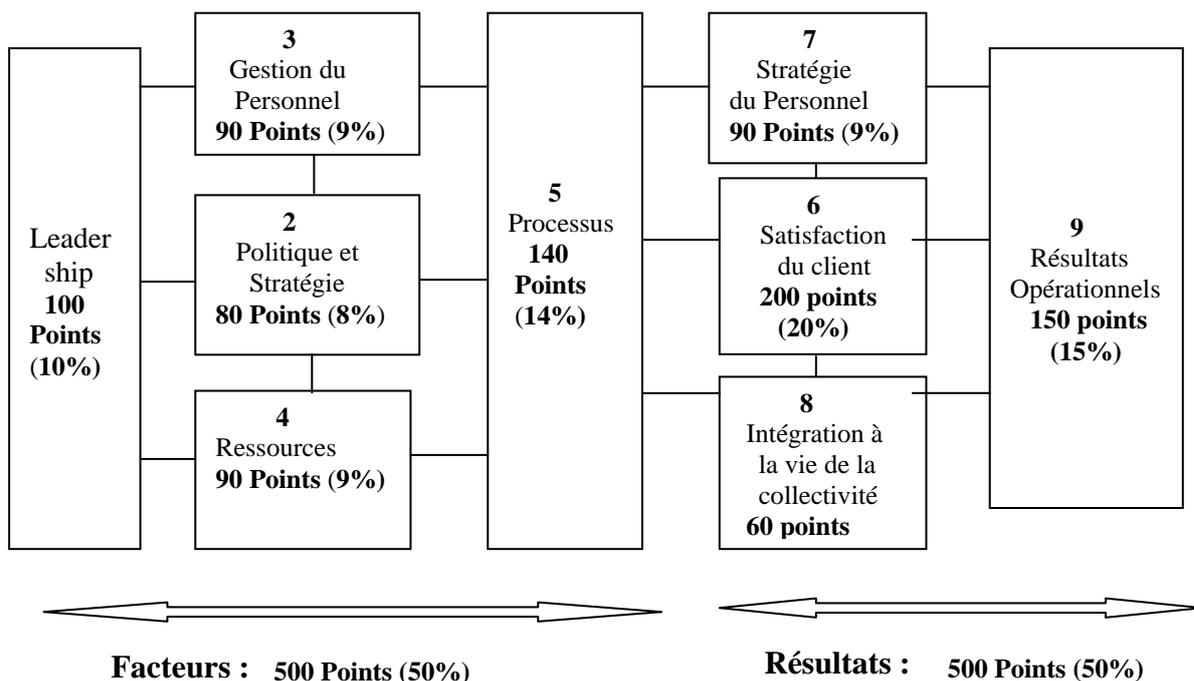
Ainsi, ces différents principes du management par la Qualité forment les **normes ISO pour 2000** qui mettent l'accent sur la maîtrise des **processus orientés clients**³ comme il ressort par le **Schéma N°06** ci-après :

Schéma N°06 : Le modèle européen de management par la Qualité Totale

¹ B. DIRIDOLLOU, C. VINCENT, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., pp. 101-112.

² J. RENARD avec le concours de J-M CHAPLAIN, « Théorie et pratique de l'audit interne », 5ème Edition d'Organisation, 2004, p.90.

³ B. DIRIDOLLOU, C. VINCENT, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., pp.101-112.



Source : B. Diridollou, C. Vincent, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., p.105.

Cette démarche montre que la **satisfaction du client** est une exigence principale dans ce modèle. Ainsi, l'amélioration de la valeur et des performances de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction des besoins globaux des clients qui sont étroitement liés à la satisfaction du personnel de l'entreprise.

Quant au **processus**, ce dernier prend une place centrale dans le modèle EFQM (version 2000). Sa maîtrise constitue un des facteurs clés pour l'amélioration de la performance de l'entreprise et par conséquent, pour l'obtention de meilleurs résultats. Ces derniers sont liés à la capacité des responsables à améliorer la politique et la stratégie de l'entreprise pour une gestion rationnelle de toutes les ressources matérielles de l'entreprise sans négliger ses relations avec les partenaires sociaux (Associations, Collectivités Locales, Syndicats, etc.).

Selon **Jean-Jacques Daudin** et **Charles S. Tapiero, 1996**, dans ce modèle européen, les bases (Hommes et méthodes) sont responsables de la manière utilisée pour atteindre les résultats, et chacun des éléments de ce modèle est un critère pouvant être utilisé afin d'évaluer la progression de l'entreprise vers la qualité totale¹.

Ce modèle, selon **Alain Meignant**², est adapté non seulement par les grands groupes mais aussi par les Petites et Moyenne Entreprises (PME) dont le principe est l'apport de la **valeur aux bénéficiaires** par la satisfaction du personnel de l'entreprise et son intégration dans son environnement.

2.3. LE MODE DE GOUVERNANCE

¹ Jean-Jacques DAUDIN et Charles S. TAPIERO, « Les outils et le contrôle de la qualité », Ed. Economica, 1996 p.22.

² A. MEIGNANT, préfacé par H. SERIEYX, « Les ressources humaines : déployer la stratégie », Éd Liaisons 2000, p.63.

Face à la croissance de la taille des entreprises, les actionnaires se trouvent, parfois, dans une incapacité à assurer seule la gestion de l'entreprise. A cet effet, ils mandatent des dirigeants pour cette finalité. On distingue, par là, une séparation entre la fonction de propriété et celle du gestionnaire. Cette relation est à l'origine de la théorie de l'Agence dite aussi de théorie des mandats. Cette théorie repose sur le principe de délégation par les actionnaires (les mandats) d'une partie de leurs pouvoirs aux gestionnaires-dirigeants (les mandataires) afin d'agir en leur nom¹.

De nos jours, avec la dispersion de l'actionnariat des entreprises, la notion de gouvernance occupe une place importante dans la gestion, la direction et la modernisation des entreprises et par conséquent, dans la création de la richesse (augmentation de la valeur de l'entreprise).

Le débat sur la gouvernance à l'ère de la mondialisation, avec l'apparition de Holdings et de groupes d'entreprises, est soulevé dans le cadre de la relation qui existe entre le groupe et la société mère.

Ainsi, la notion de gouvernance s'intéresse à deux questions principales dans l'entreprise, à savoir :

- La question relative à la **création et au partage de la richesse** créée ;
- La question relative à **l'organisation du pouvoir** dans l'entreprise comme la question de **responsabilité et de direction** de l'entreprise pour une meilleure efficacité.

Dans ce contexte, les actionnaires délèguent une partie du pouvoir de direction aux dirigeants. Ces derniers ont, par conséquent un pouvoir de décision et de gestion où toute décision prise aura des conséquences sur la richesse des actionnaires. De ce fait, il existe une fonction d'utilité spécifique, entre les actionnaires et les dirigeants, à maximiser. Celle-ci n'est possible que si les actionnaires veillent sur la satisfaction des besoins de leurs dirigeants en mettant en place un système de rémunération et d'incitation permettant d'assurer la maximisation de leur propre utilité et par la même, de créer de la valeur pour l'entreprise.

A cet effet, la bonne gouvernance de l'entreprise est étroitement liée à la **reconnaissance de la juste valeur des capacités** des dirigeants et de toute autre compétence dans l'entreprise. Pour cela, la bonne gouvernance dans l'entreprise est avant tout de :

- Considérer les **dirigeants comme des agents économiques créateurs de richesse** et donc capables d'augmenter la valeur de l'entreprise ;
- Mettre un **système de protection des dirigeants** pour éviter leur mise à l'écart par les actionnaires car cela va contrecarrer leur motivation et par là, toute initiative de prise de décisions susceptible d'améliorer la valeur et l'efficacité de l'entreprise.

¹ Franck. BANCEL, «La gouvernance des entreprises », Ed Economica, 1997, p.13.

Concernant la gouvernance des EPE, celle-ci a suscité beaucoup d'intérêt pendant ces dernières années. A cet effet, la modernisation des entreprises par l'acquisition des équipements et des technologies nouvelles est très insuffisante si l'entreprise ne fait pas suivre cette **modernisation matérielle par des investissements en capital humain** relatifs au **perfectionnement et à l'apprentissage de nouvelles méthodes de gestion et de gouvernance des entreprises.**

Cependant, l'amélioration de la gouvernance dans les EPE se situe à deux niveaux :

- ❖ **Au niveau interne**, par le **renforcement des capacités de gestion** et la décentralisation des pouvoirs de direction et de **prises de décision**, la **détermination des centres de responsabilités** et la mise en place d'un système de **contrôle et de motivation** du personnel ;
- ❖ **Au niveau externe**, ceci se fera par le renforcement des capacités de **gestion des institutions publiques économiques**, une amélioration des **services fournis** par les organismes, chargés de la gestion des utilités publiques, aux entreprises comme l'amélioration de l'accès à l'information et essentiellement, la création d'un système d'intelligence économique. Pour cela, il est indispensable :
 - De faire la distinction entre le rôle de l'Etat comme régulateur de l'économie et celui des EPE comme organes autonomes de gestion¹ ;
 - De mettre en œuvre une politique économique et sociale basée sur l'allocation des ressources et mettre en place des instruments de développement économique², la décentralisation des responsabilités et la mise en place de moyens de contrôle de l'exécution ;
 - Que l'Etat ait un comportement clair d'un véritable actionnaire qui doit être responsable et actif car il est constaté, dans la gestion des groupes publics, soit la passivité de l'Etat, soit des ingérences politiques. C'est pour cela que l'Etat est tenu de mettre en œuvre une stratégie claire et cohérente garantissant au gouvernement des groupes publics une transparence et une gestion responsable, à même d'assurer professionnalisme et efficacité³.

¹ M.Y. FERFERA, « Gouvernance et développement local : acteurs et logiques », Communication au colloque organisé par l'UMM.T.O, Novembre 2005.

² M.A. CHERIFI, «Changer le cours de l'histoire économique et sociale du pays», Conférence du 08 Septembre 2005, Alger, p.3.

³ Zoubida MELIANI née BERRAHOU, Centre Universitaire de Mascara, « Le gouvernement d'entreprise dans les groupes publics » Revue Economie Contemporaine, Revue Académique, Semestrielle, Editée par l'Institut des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion-Centre Universitaire de KHEMIS MILIANA-Algérie N°: 04 Octobre 2008, p.162.

Nous concluons, dans ce chapitre, que le nouveau contexte environnemental des entreprises leur impose de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles pratiques de management adaptées au management moderne des entreprises.

Ces nouvelles pratiques se sont nettement développées au cours de ces dernières années, essentiellement avec la globalisation de l'économie accentuée par l'avènement des NTIC et rendant par la même, la concurrence très rude touchant par là, tous types d'entreprises : industrielle, commerciale ou de prestation de services qu'elles soient rentables ou en difficulté.

L'application de ces nouvelles pratiques est fonction de leurs situations financières et de leurs capacités à prendre en charge les nouvelles méthodes de gestion et d'organisation. C'est pour cela que l'entreprise doit déterminer la priorité à donner pour la modernisation de telle ou telle pratique ou du mode d'organisation à mettre en œuvre.

Ces changements qu'opèrent les entreprises, pour s'adapter continuellement à leur environnement économique global et réussir la modernisation de leurs entreprises, se caractérisent par un ensemble de concepts fondamentaux tels que :

- L'accroissement de la valeur de l'entreprise qui est fonction de la réalisation d'abord d'un ensemble de valeurs : la valeur client, la valeur actionnariale et la valeur personnel ;
- L'amélioration de la culture d'entreprise ;
- Le management par la qualité totale ;
- L'orientation client/marché et adaptée au métier ;
- L'organisation apprenante et le management des savoirs et des compétences.

Qu'en est-il de la réalisation de tous ces concepts, compte tenu des différentes réformes engagées, dans les EPE ? C'est autour de cette question que nous avons organisé le deuxième chapitre de cette première partie.

CHAPITRE II : LES EPE FACE AUX CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

Depuis l'indépendance, l'Etat algérien a entamé un processus d'industrialisation de l'économie qui a permis l'émergence d'usines dans tous les domaines d'activités (Sidérurgique, Métallurgique, Hydrocarbure, Textile, Cuir, Agro-alimentaire, Mécanique, Electronique, etc.). Plusieurs entreprises ont été alors créées par l'Etat qui demeure propriétaire et gestionnaire du capital.

Durant les années 1970, le rythme de l'industrialisation était donc soutenu par l'Etat de telle sorte que la majorité des budgets des plans de développement était destinée à l'industrialisation. Le tissu industriel ne souffrait d'aucun manque en ressources financières ou en matière d'approvisionnement. Le résultat était très positif en termes de bilan social mais ceci était au détriment de tout aspect de gestion rationnelle (économique et financier) des entreprises, à savoir le respect du principe d'endettement, de rentabilité, de solvabilité, d'accumulation de savoir-faire (usines clés en main) et d'intégration intersectorielle. Ceci n'a d'ailleurs pas tardé à faire apparaître des difficultés de tous ordres, dans les entreprises, après la chute du prix du pétrole en 1986. Ceci a entraîné la chute des recettes en devises réduisant par là, la capacité financière des entreprises suite à l'incapacité du trésor à continuer le soutien financier des entreprises publiques économiques.

A partir de 1980, l'Etat engage des réformes visant la restructuration organique et financière des entreprises publiques qui représentaient plus de 80%¹ du potentiel industriel de l'économie algérienne. A cette période, la stratégie suivie par les entreprises était une stratégie de large diversification. Ces dernières se chargeaient alors de toutes les fonctions économiques de l'approvisionnement jusqu'au service après-vente ainsi que de toutes les fonctions annexes (transport, formation, restauration, imprimerie, etc.). Cette stratégie n'a pas permis l'adoption et l'élaboration, par les dirigeants des entreprises, de stratégies externes pour la création d'un tissu de sous-traitance (des approvisionnements, de commercialisation, de conception ou de maintenance). Cette situation n'a pas tardé à entraîner les entreprises dans des :

- Coûts importants de production ;
- Pannes d'équipements avec des manques à gagner ;
- Ruptures d'approvisionnement ;
- Capacités de production sous-utilisées.

Au niveau macro-économique, l'intégration économique était très faible et dépendante à plus de 80% de l'extérieur. Le tissu industriel de sous-traitance est peu développé et la capacité de production ne dépassait pas les 50%.

Dans ce contexte et afin de mieux cerner et comprendre le comportement et les difficultés que rencontrent les EPE face aux mutations de leur environnement économique, nous développons dans ce chapitre deux points que nous jugeons importants :

- 1. Dans ce premier point, nous présentons un bref aperçu sur l'évolution historique des EPE ;**
- 2. Dans un deuxième point, nous relatons l'impact du changement de l'environnement économique global sur les EPE.**

¹ Ministère Délégué à la Participation et à la Promotion de l'Investissement MDPPI, « Investir en Algérie », 1^{er} Octobre 2004, p.37.

I. EVOLUTION HISTORIQUE DES EPE JUSQU'A LA PERIODE DE PLANIFICATION

Plusieurs réajustements dans l'économie algérienne, en général, et des EPE, en particulier, ont été opérés à partir de 1980 : l'autonomie de gestion des EPE, la levée du monopole de l'Etat sur le commerce extérieur et le premier plan d'ajustement structurel lancé dès 1995 et qui est marqué par la promulgation de deux importantes ordonnances : la privatisation des EPE et la gestion des capitaux marchands de l'Etat. Ce dernier point ne tarda pas à être supprimé pour centraliser de nouveau le pouvoir de décision économique.

Par ailleurs, la mutation de l'environnement externe national issue des décisions du Plan d'Ajustement Structurel prises, au niveau macro-économique, a enfoncé les EPE dans des difficultés financières, en plus de leur environnement interne qui n'était pas assaini. Ainsi, les pertes cumulées dégradaient la situation d'autonomie financière de ces EPE.

L'impact de cette mutation de l'environnement a induit encore, une fois, l'Etat à lancer plusieurs programmes de restructuration afin d'élever le **ratio de compétitivité des entreprises** : le plan de relance économique, le dispositif banques-entreprises, le programme de mise à niveau accompagné par des programmes de coopération avec les étrangers tels que les Investissements Directs Etrangers et le Partenariat, etc.

Avant d'exposer l'impact sur la gestion des EPE algériennes, nous abordons d'abord deux principaux éléments qui expliquent, en grande partie, la situation actuelle de la majorité de nos entreprises, et qui sont comme suit :

1. **Aperçu sur l'évolution historique des EPE;**
2. **Les difficultés d'adaptation des EPE aux changements de l'environnement économique durant la période de planification.**

1. APERCU SUR L'EVOLUTION HISTORIQUE DES EPE

Le secteur public industriel est composé d'un ensemble d'entreprises, quelle que soit sa vocation, dont la propriété juridique est l'Etat. Ainsi, les décisions économiques, d'investissement, de financement, commerciales, de production, de nomination des dirigeants reviennent exclusivement à l'Etat. L'émergence de ce secteur est liée à deux conditions principales, à savoir :

- L'incapacité de la propriété privée (les petits bourgeois) à assurer la croissance économique¹ ;
- Le mouvement de nationalisation ou d'étatisation lancé juste après l'indépendance. Ceci a donné pour l'Etat un pouvoir exclusif pour entamer des actions économiques et à opérer des choix pour les secteurs à développer.

Ainsi, ce secteur couvre toute la gamme des industries manufacturières, à savoir les Industries de Base (mécanique, sidérurgie, métallurgie), les Industries Agro-alimentaires, les Textiles et Cuirs, les Matériaux de Construction (cimenterie, briqueteries), la Transformation du bois, la Chimie, la Pharmacie, les Engrais et le BTP.

¹ A. BENACHNHOU, « Planification et développement en Algérie 1962-1980 », Alger le 30 juillet 1980, pp.09-10.

Par ailleurs, le secteur public industriel entre dans l'étape de planification dont les plans se succèdent et où sont retenus les investissements ayant un important retour d'effets socio-économiques (emplois). Quant à la **rentabilité financière**, celle-ci était complètement écartée dans le mode de gestion des entreprises.

Cependant, le secteur public algérien est passé par une grande étape dite de **planification centralisée** juste après l'indépendance, c'est l'étape où l'on parle d'entreprises nationales et de planification. Celle-ci est marquée par deux périodes importantes : la période allant de **1966 à 1978** où le secteur **enregistre des projets d'investissements** et la période allant de **1978 à 1988** où le secteur **rencontre des difficultés** et la nécessité de revoir la méthode de gestion et de planification. Cette période marque le début des réformes pour préparer les entreprises nationales à la restructuration organique et financière.

Ainsi, pour retracer le processus de développement des EPE algériennes, nous présenterons deux étapes qu'a traversées l'économie algérienne :

- 1. Avant l'indépendance.**
- 2. Durant la période de planification.**

1.1. AVANT L'INDEPENDANCE

Les hydrocarbures occupent toujours la première place dans l'économie algérienne. En effet, selon **A. Benachhou, 1979**, le taux des hydrocarbures dans le Produit Intérieur Brut (PIB), en 1958, est de **14%** et qui passe à **34%** en 1960 pour augmenter à **48%** en 1962. Quant à la structure des exportations algériennes, celle-ci est dominée par les hydrocarbures.

De 1959 à 1962, le taux moyen des exportations dans le secteur des hydrocarbures selon **A. Benachhou** était autour de **56,25%** avec un taux de **60%** de l'investissement productif global. Ce qui a caractérisé cette étape est, que malgré l'augmentation de l'accumulation du capital, l'économie algérienne ne bénéficiait pas de cette augmentation du fait que les bénéfices réalisés étaient exportés vers la France. En même temps que ce secteur se développe, l'économie algérienne enregistre la marginalisation d'autres secteurs tels que l'Agriculture, le Commerce et l'Industrie.

Cette étape est aussi caractérisée par l'absence de chercheurs et d'intellectuels algériens qui même s'ils existaient sont exclus du pouvoir économique et social par le pouvoir colonial¹. Ainsi, durant cette étape, l'économie algérienne souffrait de difficultés liées :

- Au mode d'accumulation du capital et de répartition des bénéfices ;
- A la structure des exportations ;
- Aux déséquilibres régionaux ;
- A l'absence de recherche et développement ;
- A l'absence d'une politique d'investissement équilibrée ;
- A la fuite de la main- d'œuvre qualifiée et intellectuelle.

¹ A. BENACHNHOU, « Planification et développement en Algérie 1962-1980 », Op. Cit., p.05.

1.2. DURANT LA PERIODE DE PLANIFICATION

Après l'indépendance, l'Etat algérien consacre ses efforts pour la création d'un secteur public industriel capable de relancer l'activité économique du pays. L'Etat lance, par conséquent, de grands projets économiques qui ont induit la mise en place d'une assise industrielle de base et dense : la rente pétrolière, après les nationalisations de 1971, représente la source principale de financement des projets de développement économique. Par ailleurs, nous analysons le secteur public industriel, durant cette étape, par l'étude de la **structure des investissements** et du **commerce extérieur** durant deux temps :

1. La période se situant entre 1963 et 1966 ;
2. La période allant de 1966 à 1978.

1.2.1. LA PERIODE DE 1963 A 1966

Dans la structure des investissements, figurent deux forces économiques à savoir, les **sociétés étrangères** qui investissent dans le secteur des hydrocarbures et l'Etat qui est préoccupé par l'investissement dans d'autres secteurs hors hydrocarbures pour lancer les projets industriels pour la création d'emplois. Ainsi, la structure des investissements entre 1963 et 1966 est donnée dans le **Tableau N°06** ci-après :

Tableau N°06 : La structure des investissements : 1963-1966

Nature des investissements	1963	1964	1965	1966
Investissements de l'Etat	386	811	718	559
Investissements des entreprises	2 297	1 497	1 680	1 623
- Secteurs Pétroliers	940	780	1 070	1 020
- Autres Secteurs	1 357	717	610	603
Investissements des ménages	30	20	10	10
Total	2 713	2 328	2 408	2 192

N.B : l'unité de mesure n'est pas donnée par l'auteur

Source : A. Benachenhou : « Planification et développement en Algérie 1962-1980 », Op. Cit., p.20.

Le volume global de l'investissement a sensiblement diminué de 1963 à 1964 avec un taux de régression de **16,53%** provoqué essentiellement par la diminution du taux des investissements des entreprises de **34,82%**. De 1964 à 1965, les investissements réalisés augmentent légèrement avec une proportion importante dans les secteurs pétroliers ; cette croissance continue d'ailleurs de 1964 à 1966. **L'accumulation** et la **répartition du capital**, d'après **A. Benachenhou**, sont réalisées dans le secteur des hydrocarbures. A cet effet, les sociétés étrangères exportaient massivement ces capitaux.

Cette situation nous donne déjà une idée sur les difficultés notamment financières que rencontre l'Etat algérien pour réaliser ses projets d'investissements hors hydrocarbures et sa dépendance de l'extérieur. Ceci a induit la faiblesse de l'accumulation dans les secteurs hors hydrocarbures suite à :

- L'absence de moyens financiers ;
- L'inexistence de cadres capables d'orienter et de promouvoir les investissements ;
- La faiblesse de l'investissement des sociétés étrangères dans les secteurs hors hydrocarbures. Le taux d'investissement dans ce secteur ne dépassait pas **12 %** contre **60%** dans le secteur des hydrocarbures ;
- Et à la faiblesse de la richesse créée (Valeur Ajoutée « **VA** ») par l'Etat. La VA provient des investissements du secteur dominant : les Hydrocarbures exploités par les sociétés étrangères de 1963 à 1966. Cette VA dégagée, d'un taux moyen de **58,5%** durant cette période provenant des Hydrocarbures, est, par conséquent, la richesse des sociétés étrangères. L'Etat Algérien a donc continué à supporter la contrainte financière.

De plus, les composantes de la structure des investissements, en cette période, sont déterminantes de la structure des exportations qui était dominée par les exportations pétrolières et l'accumulation du capital dans le secteur des hydrocarbures demeure sans effet sur le reste de l'économie où on enregistrait, en 1966 :

- Un taux de chômage de **30,6%**¹ ;
- Une consommation globale constituée à hauteur de **52%** par des produits agricoles et alimentaires et **30%** de la consommation alimentaire est importée² ;
- Un taux élevé d'importation de produits finis qui varie de **58 à 60%**².

Ainsi, la stagnation de l'économie algérienne se caractérisait durant cette période par :

- La prédominance du secteur des hydrocarbures ;
- La faiblesse des exportations hors hydrocarbures ;
- La dépendance en matière d'importation de produits alimentaires ;
- Le déséquilibre des investissements entre le secteur productif et le secteur des Hydrocarbures ;
- L'absence de politique d'accumulation du capital du fait de l'exportation de capitaux.

1.2.2. LA PERIODE DE 1966 A 1978

Afin d'augmenter le taux de croissance dans tous les domaines (emploi, production industrielle, production agricole, accumulation), le modèle de développement de **G. Destanne de Bernis** a porté sur l'orientation des investissements vers le secteur des industries de biens industriels de consommation pour relancer l'agriculture et vers les biens de consommation pour relancer l'industrie hors hydrocarbures. Cette réorientation des investissements est conditionnée par la mise en place «**d'industries industrialisantes**».

¹ Ahmed BOUYACOUB, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », Volume I, OPU, 01-87, p.68.

² A. BENACHNHOU, « Planification et développement en Algérie 1962-1980 », Op. Cit., PP.22-23.

A partir de 1967, et c'est dans la plate-forme de la Soummam à la Charte Nationale de 1963, que sont inscrits les grands textes véhiculant la volonté de planification de l'Etat, qui est considéré comme un maillon (élément) central de direction du développement économique. On assiste alors à la mise en œuvre de plans de développement :

- ❖ De 1967 à 1969 (premier plan triennal) ;
- ❖ De 1970 à 1973 (premier plan quadriennal) ;
- ❖ De 1974 à 1977 (deuxième plan quadriennal).

Cette étape de planification comporte deux périodes :

1. de 1967 à 1971 ;
2. de 1972 à 1978.

1.2.2.1. DE 1967 A 1971

Cette période marque d'une part, la nationalisation des secteurs clés de l'économie (en 1966 : nationalisation du secteur minier et bancaire ; en 1967 : nationalisation du secteur de distribution des produits pétroliers ; en 1971 : nationalisation du secteur amont des hydrocarbures). A travers cette stratégie de nationalisation, l'Etat vise la mise en place d'une **assise industrielle** et des **institutions publiques** ainsi que la **création d'entreprises publiques économiques**, d'autre part.

Cette période de temps se caractérise par un mode de gestion centralisé réalisé par la mise en place d'un processus de planification centralisé et par le lancement de plusieurs plans, instrument fondamental de l'économie où les EPE constituent les agents principaux d'exécution des objectifs du plan et la mise en place des institutions de la **Gestion Socialiste des Entreprises (GSE)**¹ tout en instaurant un mode de communication entre les **Opérateurs Economiques**, les **Ministères** et l'**Organe Central de Planification**.

1.2.2.2. DE 1972 A 1978

Durant cette étape, on assiste à la mise en application des plans successifs de développement. Ce n'est que durant la période se situant entre le plan triennal et le premier plan quadriennal, que l'économie enregistre des indicateurs positifs de développement économique². Cette période est aussi favorisée par **l'existence de ressources financières** suite aux nationalisations dans le secteur minier et bancaire qui a donné, à l'Etat algérien, un contrôle direct et majoritaire de tout le secteur des hydrocarbures.

Selon **M.E. Benissad**, le taux d'investissement brut demeure élevé et l'industrie continue à avoir une part importante dans l'investissement global avec la prédominance de l'industrie de base : **86%** de 1970 à 1973 et **88%** de 1974 à 1977 et l'année 1978 enregistre environ **56 milliards DA**². Toutefois, le mode de réalisation des différents plans d'investissement n'a pas tardé à induire les entreprises publiques dans des difficultés qui continuent de peser jusqu'à nos jours. Ces difficultés seront développées dans le point **2** du présent chapitre.

¹ Ahmed BOUYACOUB, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », Volume I, OPU, 01-87, pp.76-107.

² Mohamed El Hocine BENISSAD, « Economie du développement de l'Algérie. Sous développement et socialisme », Alger (OPU 103) et Economica, Paris, 1979, pp.44-47.

Quant au **commerce extérieur**, ce dernier était sous le monopole de l'Etat et son exercice était assuré par les grandes entreprises commerciales (groupements professionnels d'achat créés en 1964, attribution aux entreprises publiques des secteurs productifs et improductifs le monopole des opérations du commerce extérieur à partir de 1966 et suppression en 1972 des licences d'importation pour stimuler la programmation décentralisée des achats par les entreprises publiques détentrices de monopole, Autorisation Globales d'Importation pour les entreprises publiques à partir de 1974)¹. Les aides et les subventions à la consommation continuent d'être versés même après le contre choc pétrolier de 1986 qui a entraîné la baisse des recettes provenant des hydrocarbures.

Cette situation a entraîné le renforcement du déficit budgétaire et l'augmentation de l'endettement extérieur à court terme pour financer les besoins de l'industrie en importations de matières premières et composants.

Ceci fait que, depuis l'ère de la planification, le secteur public algérien est un secteur industriel bien intégré à l'économie mondiale comme simple **débouché** mais **peu intégré comme fournisseur**. L'industrie est fortement dépendante de ses intrants pour son fonctionnement et des équipements pour l'investissement. A cet effet, la situation du commerce extérieur ne cesse de révéler :

- ❖ **Le manque d'expérience en termes d'échange avec l'extérieur** notamment dans la négociation des contrats d'échanges et les entreprises n'ont hérité d'aucune norme ou règle de fonctionnement du commerce extérieur. Le système des **Autorisations Globales d'Importations (AGI)** n'avait aucune programmation claire des échanges extérieurs, en plus de l'absence de plans d'entreprises et d'un centre pour les prévisions et la programmation des importations. Le résultat étant les ruptures de stocks ;
- ❖ **L'absence de contrôle des achats à l'étranger et des relations du commerce extérieur** a induit la hausse du **coût de l'assistance technique, des crédits fournisseurs** et l'augmentation des **importations de biens et de matières premières**. Cette situation a induit l'augmentation des crédits commerciaux (crédits fournisseurs ou acheteurs) et financiers qui représentaient en 1977 près de six (6) milliards de DA. Le taux de croissance de la dette mobilisée, augmentant par là, le volume de l'endettement extérieur, de 1972 à 1976, passe de **2 503** à **8 424** (dette en fin d'années en millions de DTS). Le service de la dette enregistre un taux de **14%** en 1974 pour passer à **17,1%** en 1977². Ceci s'explique par l'accès facile de nos entreprises au marché financier international pour l'importation des technologies et de l'approvisionnement ;

¹ Mohamed Elhocine BENISSAD, « Economie du développement de l'Algérie, sous développement et socialisme », Op. Cit., pp.169-172.

² Mohamed Elhocine BENISSAD, Op. Cit., pp.238-240.

- ❖ **La domination des importations de marchandises et de biens de consommation** avec un taux de croissance, de 1973 à 1979, d'ordre de **88,79%**¹. Ceci ne signifie pas que nos importations sont exclusivement des biens de consommation mais aussi des matières premières et composants, car notre dépendance se situe aussi au niveau de notre outil de production qui est aussi devenu de plus en plus dépendant de l'extérieur.
- ❖ **L'accès facile et direct des entreprises au marché financier international** qui augmentait la structure de la dette extérieure par la dominance des crédits fournisseurs (en 1977, les crédits fournisseurs représentent **41,2%** de la structure de la dette extérieure²) et des crédits bancaires privés.

Il résulte par là, que l'économie algérienne est devenue de plus en plus dépendante de l'extérieur en termes, non seulement, de technologie mais aussi d'approvisionnement. Cette situation a induit des problèmes et des difficultés, qui sont d'actualité, entraînant la faiblesse du taux d'intégration de l'économie nationale, la dépendance de la production nationale de l'approvisionnement extérieur et l'inexistence de stratégies de sous-traitance nationale ou de partenariat entre les EPE.

2. LES DIFFICULTES D'ADAPTATION DES EPE AUX CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DURANT LA PERIODE DE PLANIFICATION

Les difficultés que rencontrent nos entreprises sont étroitement liées à la négligence de trois notions importantes dans la gestion et l'orientation stratégique des entreprises durant la phase de planification. Ces trois notions se résument à :

- ❖ La notion d'**efficacité** qui est mesurée par le temps de réalisation des projets d'investissement et par conséquent la négligence de la notion de contrôle ;
- ❖ La notion de **rentabilité** et par conséquent de financement ;
- ❖ La notion de **compétences humaines** et par conséquent d'apprentissage et de formation de cadres dirigeants.

Ces trois notions et les difficultés des entreprises seront étudiées par l'analyse, durant la période de planification, de :

- 1. La structure des investissements réalisés ;**
- 2. Le mode financement des investissements ;**
- 3. Les formes de réalisation des investissements.**

¹ M. BOUDERSA, « La ruine de l'économie algérienne sous Chadli », Editions Rahma, 1993.

² A. BENACHNHOU, « Planification et développement en Algérie 1962-1980 », Alger le 30 Juillet 1980, P.91.

2.1. LA STRUCTURE DES INVESTISSEMENTS REALISES

Les projets d'investissements, durant cette période de planification, sont aussi bien orientés vers le secteur des hydrocarbures que vers les secteurs hors hydrocarbures. La hausse du volume des investissements durant la période a induit l'augmentation du taux d'investissement total par rapport au PIB, passant de **32%** en 1969 à **42%** en 1979, avec une augmentation du taux d'investissement dans l'industrie¹.

La structure des investissements réalisés se caractérisait par :

- La domination du secteur des hydrocarbures dans la structure des investissements ;
- L'augmentation du taux de réalisation des investissements spécialement dans les secteurs des hydrocarbures et des infrastructures, contrairement au secteur d'agriculture où le taux de réalisation en volume est en légère diminution voire une stagnation. En effet, durant le plan triennal, le taux de réalisation était de **16%** pour descendre jusqu'à **13%** de 1970 à 1973 et à **4,7%** de 1974 à 1977 pour baisser encore jusqu'à **4,5%** en 1978².

On déduit, durant cette période, 1967-1978, que le volume des investissements réalisés a augmenté d'une manière considérable dans le secteur industriel: **9,7.10⁹** DA durant le premier plan triennal jusqu'à **12,8.10⁹** DA de 1974 à 1977 pour diminuer à **52,6.10⁹** DA en 1978 ; alors que durant cette même période, le secteur agricole n'a bénéficié que de **8,8%** des investissements de la période³.

Les investissements lancés, durant cette période, sont réalisés par la mise en place de capacités de production mais celles-ci n'ont pas été pleinement exploitées. De ce fait, l'augmentation du volume des investissements n'a pas été suivie par l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production.

Selon **A. Bouyacoub**, ce taux atteint rarement **100%**, il varie entre **50%** et **98%** pour les industries légères et entre **57%** et **100%** pour les industries lourdes en 1978. Le taux moyen d'utilisation dans l'industrie en général est de **78%**. Ceci s'explique principalement par la difficulté de maîtrise technologique, les erreurs dans la conception d'usines, l'inexistence d'un environnement économique adéquat et par le manque d'organisation et de débouchés⁴.

¹ B. GUENDOUI, « Les politiques de gestion du service de la dette extérieure dans les pays du Maghreb (Maroc-Tunisie-Algérie. Analyse Comparative », Thèse de Doctorat d'Etat, 2004, p.80

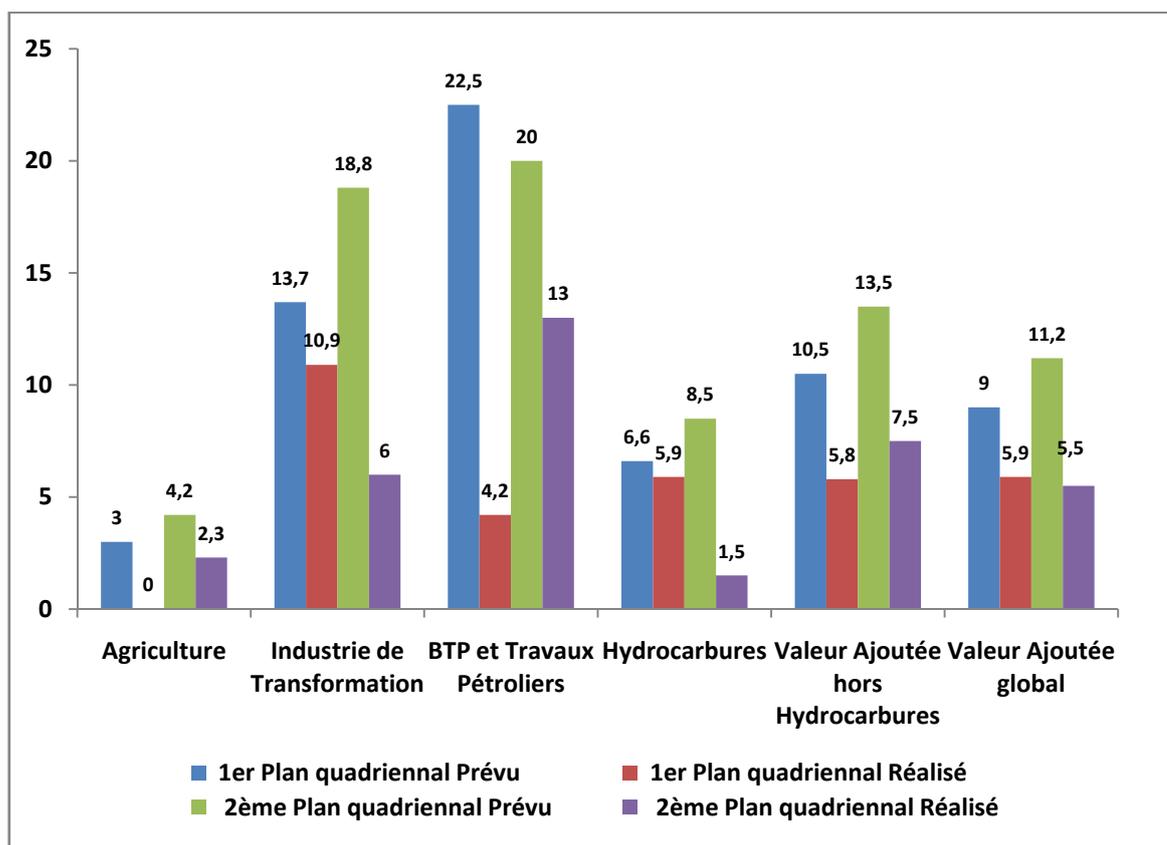
² A. BENACHNHOU, « Planification et développement en Algérie 1962-1980 », Op. Cit., P.48.

³ Ahmad BOUYACOU, « La Politique industrielle : état des lieux et perspectives », dans l'ouvrage « Où va l'Algérie », sous la direction de A. MAHIOU et J.R. HENRY, ED Karthala- Iremm, 2001, p.188.

⁴ Ahmed BOUYACOU, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », Volume I, OPU, 01-87, pp.160-169.

Cette juste moyenne d'utilisation des capacités de production s'explique aussi par l'existence d'écart enregistrés durant les deux plans quadriennaux entre les **taux de croissance prévus** et ceux **réalisés** dans tous les secteurs d'activités, comme il ressort dans le graphe suivant :

Graphe N°02 : Ecart entre les taux annuels (en %) de croissance prévus et ceux réalisés dans tous les secteurs d'activités



Source : Schéma élaboré par nos soins en s'inspirant de l'ouvrage d'A. Benachenhou, « Planification et Développement en Algérie 1962-1980 », Op. Cit., p.61.

Ainsi, comme on peut le constater à travers le **Graphe N°02**, l'écart entre le prévisionnel et le réalisable s'est accru spécialement durant le deuxième plan quadriennal avec un taux prévisionnel dans l'industrie de **18,8%** et un taux réalisable de **6%**. Ceci est aussi vrai dans le secteur des hydrocarbures qui n'a pas échappé à cette baisse de telle sorte que le taux de réalisation n'est que de **1,5%** alors que le taux prévisionnel est estimé à **8,5%**, soit un écart de **7%**. Ces écarts dans la réalisation des plans prévus montrent :

- La lenteur dans la réalisation des investissements et par conséquent la **“contrainte temps”** n'est pas prise en considération ;
- L'absence de suivi des investissements d'où l'absence de contrôle du fait que les **écarts ne font que se renforcer**.

2.2. LE MODE DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

Avant la réalisation des investissements, ces derniers sont soumis à trois niveaux de décision¹ :

- ❖ **L’approbation** du ministère de tutelle sur la base d’une étude technico-économique élaborée et présentée par l’entreprise ;
- ❖ **La décision d’individualisation des investissements** auprès du ministère de la planification sur la base d’une demande faite par l’entreprise et le ministère de tutelle ;
- ❖ **La décision de financement du ministère des finances** sur la base du financement proposé par l’entreprise et débattu au sein du Conseil de Direction de la Banque Algérienne de Développement (BAD).

Ceci signifie que toute décision d’investissement est obligatoirement suivie d’une décision de financement. Les investissements des entreprises sont financés en grande partie par l’endettement (interne ou externe). A cette époque, la mesure du risque financier et de la rentabilité financière ne sont pas les facteurs les plus déterminants dans les prises de décisions. Cette façon d’opérer a rendu critique la situation financière des entreprises du fait de l’absence de stratégie financière aggravée par l’interdiction du recours à l’autofinancement « l’autofinancement est interdit (appel au crédit bancaire, article 5, 6, 7 de la loi de finances 1972, unifiant les circuits de financement bancaire).. »².

Cette situation est accentuée par le fait que chaque entreprise est domiciliée dans une seule banque, laquelle exécute les décisions de financement de tout investissement dont l’individualisation est acquise.

Ce mode de financement des investissements des entreprises explique en grande partie, **l’absence de rentabilité** et les problèmes dans lesquels se débattent non seulement les entreprises publiques mais aussi les institutions financières principalement **les banques**.

C’est comme cela que nous constatons dans :

- **LES ENTREPRISES PUBLIQUES :**
 - Une absence de capacité de financement interne ;
 - Une absence de rentabilité des investissements car l’objectif des plans est l’absorption de la main d’œuvre disponible (pour réduire le chômage et l’augmentation de la demande locale) ;
 - Une absence d’initiatives du fait que le financement est assuré par le trésor public ;
 - Une absence de volonté d’apprendre du fait que l’entreprise rentre dans un cercle routinier où il n’y a aucune responsabilité qui est engagée ni par les dirigeants ni par le personnel ;
 - Un recours systématique à l’endettement.

¹ Abdelmadjid BOUZIDI, « Questions actuelles de la planification algérienne », ENAP/ENAL, N° d’édition 37 A 84, pp.25-50.

² Mokhtar BELAIBOUD, « Gestion stratégique de l’Entreprise Publique Algérienne », OPU-Alger, N° d’édition : 1758, P. 33.

▪ **LES BANQUES :**

- Une absence de politique de suivi des capitaux empruntés ;
- Une absence de rentabilité du fait de l'absence de l'étude réelle des investissements ;
- Une absence de formation pour la maîtrise des conditions d'octroi de crédits;
- Une absence de l'analyse du risque et de prises de garanties.

Par ailleurs, l'absence de stratégies de financement et du principe de rentabilité, comme l'écrit clairement **Taieb Hafsi** « les entreprises publiques sont gérées politiquement sans aucune considération pour les principes de **rentabilité** ou **d'efficacité** »¹, a induit les entreprises publiques dans des ratios : capitalistique très élevé ; de dépendance de l'extérieur en termes de consommations en provenance des tiers ; d'exportation très faible ; de dépendance financière très forte et de capacité d'endettement très faible.

2.3. LES FORMES DE REALISATION DES INVESTISSEMENTS

Durant la période de planification, l'emploi est caractérisé par un sous-encadrement ayant pour conséquence le recours systématique à l'assistance technique étrangère et à des formes d'importations de technologies.

En effet, les pouvoirs publics ont opté pour des technologies modernes plutôt que sur les technologies intermédiaires. Ce choix se justifie par l'objectif d'élever le niveau technologique de la main d'œuvre pour l'adapter à celui de la technologie, ce qui exige un effort considérable en formation. Mais malgré les efforts déployés, en formation pour la qualification, les sociétés nationales continuent à souffrir du manque de cadres, de techniciens et de personnel qualifié².

Toutefois, la réalisation des investissements selon **A. Benachhou, 1962-1980**, est à **67%** sous forme de projets "clés en main" durant le deuxième plan quadriennal, à **16%** sous forme d'acquisitions d'équipements contre **71%** durant le premier quadriennal et à **17%** en projets clés en main³. Cette forme d'opérer a éloigné les entreprises publiques de tout processus d'apprentissage et d'effet d'expérience. Cette situation a d'ailleurs induit des problèmes qui sont toujours d'actualité :

- Dépendance technologique ;
- Faiblesse des compétences algériennes du fait que les contrats "clés en main" n'entraînaient aucun savoir-faire ;
- Dépendance en termes de maintenance des équipements du fait de la négligence de l'aspect "**formation du personnel**".

¹ Taieb HAFSI, « Entreprise publique et politique industrielle », Stratégie et Management, Collection dirigée par Raymond-Alain THIETART, McGRAW-HILL, 1984, p.12.

² Arab SEKHI, « Transfert de technologies vers les secteurs public et privé algériens : analyse et comparaison », Sous la Direction de Daniel SOULIE, Thèse de Doctorat 3^{ème} cycle, U.E.R Sciences des Organisations, Université Paris-Dauphine, 1987, p.17.

³ Par ailleurs, les formules de réalisation des investissements étaient généralement le produit en main, clé en main, le cost-fee ou le décomposé.

Par conséquent, durant toute la période de planification, l'intensification des projets d'investissements a été toujours suivie par l'augmentation des dépenses de l'Algérie en assistance technique étrangère. Le montant de ces dépenses passe de 1 milliard de DA en 1973 à 5 milliards de DA en 1976 pour atteindre 8,6 milliards de DA en 1978¹. Selon **M. Belaiboud**, la part des prestations d'assistance technique est à hauteur de 40% dans le montant total des investissements².

De plus, la situation économique, en cette période, révèle l'importance du "Turn-over" qui constitue une sorte de déperdition de l'expérience à laquelle s'ajoute l'importance de l'absentéisme et le manque d'infrastructures d'accompagnement de l'activité économique³, ainsi que l'absence de politiques de suivi des carrières professionnelles et l'élaboration de projets assurant le retour des investissements en ressources humaines.

Par ailleurs, le système d'importation, de fixation de prix de vente et d'investissement, dans les entreprises nationales, sont approuvés, contrôlés et mis en œuvre sur des périodes pluriannuelles par le ministère de tutelle. Cependant, le financement des investissements est totalement assuré par le trésor public qui accordait des prêts à moyen et long termes ; l'entreprise bénéficiait de crédits extérieurs mobilisés essentiellement pour l'investissement.

De ce fait, la mobilisation des ressources financières et leur affectation étaient plus orientées vers les secteurs socialement rentables. Il en résulte :

- **D'une part**, un faible taux, à la fois, de la croissance économique, durant la période 1968-1980, et de la productivité suivi par la faiblesse du développement de l'infrastructure économique et sociale ;
- **D'autre part**, la quasi-totalité des EPE étaient loin des principes de gestion financière ou de toute stratégie financière. Ce processus a plongé les EPE dans les problèmes financiers que nous connaissons, à savoir les déficits, les déséquilibres financier et structurel, l'endettement, la perte d'autonomie, l'inexistence de sources de financement interne et le ratio de capacité de remboursement était absent dans la gestion de l'entreprise.

¹ Arab SEKHI, «Transfert de technologies vers les secteurs public et privé algériens : analyse et comparaison», Op. Cit., p.48.

² Mokhtar BELAIBOUD, « Gestion stratégique de l'Entreprise Publique Algérienne », Op. Cit., P.75.

³ Arab SEKHI, Op. Cit., pp.25-26.

II. L'IMPACT DU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE SUR LES EPE APRES LA PERIODE DE PLANIFICATION

La situation critique des entreprises conjuguée aux changements de l'environnement économique mondial, (augmentation du nombre de groupements d'entreprises, l'ouverture des économies, la chute du prix du pétrole), a amené à une nouvelle conception du développement, de la période allant de 1979 à 1980. Cette nouvelle conception soutient que les entreprises publiques et les offices publics peuvent être plus productifs. Pour cela, il est nécessaire de :

- Rééquilibrer les structures de production par la révision des orientations de l'investissement ;
- Utiliser d'avantage les capacités de production pour créer du surplus financier (Profit) ;
- Démultiplier les centres de décisions publics (par la restructuration organique) pour une flexibilité dans la gestion et les prises de décisions et réhabiliter le secteur privé local.

C'est ainsi que l'Algérie engage des **réformes économiques** que nous pouvons situer en deux périodes de temps :

- 1. Les réformes économiques durant la période 1979 -1993 ;**
- 2. Les réformes économiques depuis 1993.**

Lors du développement de ces deux points, nous tenterons de donner les résultats de chaque réforme engagée.

1. LES REFORMES ECONOMIQUES DURANT LA PERIODE 1979-1993

Dans les programmes de réformes économiques, l'Entreprise Publique Economique (EPE) occupe une place privilégiée dans la politique économique algérienne et constitue le noyau central de ces réformes ; on assiste alors à :

- 1. La première vague de réformes portant sur la restructuration de l'EPE et par la suite sur l'autonomie de celle-ci ;**
- 2. La deuxième vague de réformes porte sur la relance de l'Investissement Etranger accompagnée de l'ouverture du capital social des EPE au capital privé national ou étranger;**
- 3. La redynamisation du secteur privé ayant pour objectif, entre autres, la création d'un climat concurrentiel pour les EPE.**

Les deux derniers points ont accentué l'environnement concurrentiel des EPE.

1.1. LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES ET LE PASSAGE A L'AUTONOMIE

Jusqu'aux années 1980, les entreprises d'Etat sont jugées gigantesques et que cette dimension empêche leur **compétitivité** et leur **rentabilité**. Pour palier à ces deux faiblesses, l'Etat engage la restructuration organique, décidée vers la mi-79¹ et le début des années 1980, visant le découpage des entreprises.

¹ M. BELAIBOUD, « La gestion stratégique de l'Entreprise Publique Algérienne », O.P.U. Alger, Année non indiquée sur L'ouvrage, p. 266.

Dans le plan quinquennal 1980-1984, l'abandon des entreprises de grandes tailles au profit des PME est une des conditions générales de réorganisation du secteur industriel, c'est ainsi que fût lancé une succession de réformes et des négociations avec les institutions internationales. On trouve alors :

1. **La restructuration organique des entreprises ;**
2. **La restructuration financière des entreprises ;**
3. **L'autonomie des entreprises ;**
4. **Les négociations avec les institutions internationales.**

1.1.1. LA RESTRUCTURATION ORGANIQUE DES ENTREPRISES

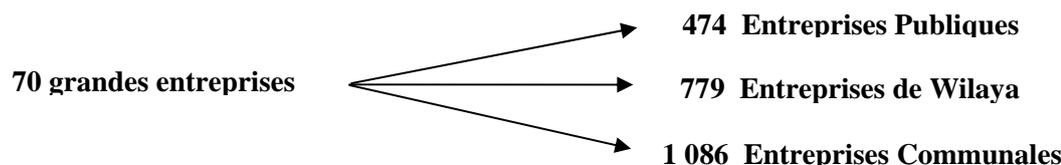
Les critères retenus pour la réforme du mode d'organisation des entreprises publiques sont ceux conçus par la firme américaine de consultants Mc Kinsey, à savoir¹ :

- La séparation des fonctions de production et de distribution ;
- La spécialisation par famille homogène de produits ;
- La spécialisation par filière technologique ;
- La spécialisation par activité homogène ;
- La régionalisation.

Cette restructuration est directement mise en application en octobre 1980 après la promulgation du décret N°80-242 du 04 octobre 1980. La restructuration organique porte sur :

- ❖ **LE DECOUPAGE DES SOCIÉTÉS PUBLIQUES** : C'est la substitution d'entreprises nationales de petites et moyennes tailles, aux sociétés nationales et offices nationaux. Celle-ci repose sur le principe de **spécialisation des activités** au plan vertical (engineering, production, distribution) et au plan horizontal² ;
- ❖ **LA DECONCENTRATION REGIONALE** : Les sièges sociaux des sociétés sont rapprochés de leur centre de production. L'objectif étant de stimuler l'activité et de créer des effets d'entraînement dans toutes les régions ;
- ❖ **LE CONTROLE DES EFFECTIFS** : Les objectifs de **rentabilité financière** et **d'augmentation de la productivité** étaient imposés aux entreprises. Ceci a induit de fait l'arrêt des recrutements à des postes administratifs jugés improductifs. Ceci s'est accompagné, suite à de fortes pressions centrales, à des licenciements collectifs qui sont pratiqués dans plusieurs EPE³.

La restructuration organique a eu comme résultat le découpage de **70** grandes entreprises publiques, de dimensions internationales, pour créer près de **474** entreprises publiques de dimensions nationale et régionale⁴, on aura :



¹ M. BOUDERSA, « La ruine de l'économie algérienne sous Chadli », Editions Rahma, 1993, p.99.

² A. LAMIRI, « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Prestcom Editions, Alger, 1993, p.17.

³ H. BENISSAD, « La réforme économique en Algérie », O.P.U, Alger, 5/1991, p.32.

⁴ M. BOUDERSA, « La ruine de l'économie algérienne sous Chadli », Op. Cit, p.99.

A cette époque, l'Etat algérien poursuivait une stratégie de croissance interne au moment où l'économie internationale poursuivait une stratégie de croissance externe. En effet, durant cette époque, l'économie mondiale enregistrait une multiplication des alliances stratégiques et de fusions de grandes entreprises alors que l'économie algérienne, par la restructuration organique, a causé l'annulation des avantages compétitifs créés en passant d'une **stratégie d'intégration verticale** à une **stratégie de concentration horizontale** où les entreprises sont restructurées suivant le critère fonctionnel (séparation des fonctions) de l'amont et de l'aval.

Cette situation a accentué la vulnérabilité extérieure des entreprises algériennes qui s'est accélérée à la suite de la raréfaction des moyens de paiements internationaux. Il en **résulte** qu'aucune entreprise n'a une capacité de riposte efficace, ce qui a induit la réduction et la faiblesse de l'exploitation des capacités de production installées et l'accélération de l'endettement des entreprises. Quant aux entreprises locales, ces dernières ont été dissoutes provoquant la perte d'emplois et la hausse du taux de chômage.

Après la restructuration organique, les entreprises publiques se caractérisent par des déficits d'exploitation considérables et par un important endettement bancaire¹. C'est pour cette raison que l'Etat algérien a procédé à la restructuration financière.

1.1.2. LA RESTRUCTURATION FINANCIERE DES ENTREPRISES

Les causes de la déstructuration financière des EPE se résument à trois principaux² points :

- Une rentabilité financière négative ;
- Une aggravation de l'endettement à terme ;
- Une dégradation de l'équilibre financier à long terme.

Ainsi, l'objectif de la restructuration financière est de constituer ou de reconstituer le capital des entreprises nationales. La reconstitution de capital consiste à reconvertir la dette à long terme, de l'entreprise à l'égard du Trésor, en dotations définitives. Quant à la dette bancaire des entreprises, cette dernière est consolidée ou rééchelonnée.

Afin d'éviter que les entreprises ne retombent dans l'endettement, il leur est imposé le **critère d'autofinancement** les obligeant ainsi à s'autofinancer. Pour cela, les entreprises sont tenues de mettre en place une comptabilité des coûts qui servira d'appui à la fixation des justes prix. Mais, la réalité économique des entreprises montre l'incapacité de ces dernières à dégager des ressources internes de financement. Cette incapacité s'explique par le non assainissement de l'environnement externe des entreprises. En effet, le mode de calcul des coûts de revient, selon les directives du ministère chargé du plan, s'effectue à partir des capacités de production normatives et non pas effectives. Cette méthode de calcul, imposée aux entreprises, ne peut supprimer les déficits d'exploitation car les coûts de revient normatifs sont, généralement, inférieurs aux coûts de revient réels. S'ajoute à cela, l'importance des charges salariales, une sous-utilisation des capacités de production et d'importantes charges financières.

¹ A. BOUYACOUB, « La politique industrielle : état des lieux et perspectives », dans l'ouvrage « Où va l'Algérie », sous la direction d'A.MAHIOU et J.R. HENRY, Op. Cit., p.193.

² Abdelmadjid BOUZIDI, « Questions actuelles de la planification algérienne », Op. Cit., p. 152.

La restructuration entamée n'a pas allégé la situation des entreprises, la crise économique s'aggravait en 1986, après la crise de 1983/1984 avec la chute du prix du pétrole et du dollar US, ce qui a induit la diminution des recettes de l'Etat, la lourdeur de l'endettement avec la diminution des réserves de change entraînant la chute de la croissance économique.

La détérioration de la situation financière des entreprises et le problème de financement externe (**diminution de la capacité d'importation et de la capacité d'endettement**) sont à l'origine des réformes économiques formulées dès 1987-1988 portant sur **l'autonomie des entreprises**.

1.1.3. L'AUTONOMIE DES ENTREPRISES

L'autonomie est une opération qui consiste à redéfinir les missions, les objectifs de chaque structure de l'entreprise ainsi que de définir la responsabilité de chaque personne impliquée dans la gestion du patrimoine public¹.

A ce titre, face à la réduction des moyens de paiements internationaux, l'autonomie des entreprises, contenue dans le plan quinquennal 1980-1984, a été discutée lors de la quatrième conférence nationale sur le développement. Celle-ci s'est tenue à Alger le 21 et 22 décembre 1986 pour adoption à la fin de l'année 1987. Cette réunion s'est soldée par la promulgation de lois dès le début de l'année 1988 portant sur :

- L'orientation des entreprises publiques (Loi N°88-01) ;
- Les fonds de participation (Loi N°88-03) ;
- Le code de commerce (Loi N°88-04 modifiant et complétant l'ordonnance 75-59 du 26 Septembre 1975).

Ces nouvelles lois ont induit la séparation entre la propriété du capital et la gestion de l'entreprise. D'après cet ensemble de lois, l'EPE est :

- ❖ **UNE PERSONNE MORALE DE DROIT PRIVE** : L'entreprise publique économique (EPE) est un concept substitué à celui d'entreprise nationale ou d'entreprise locale. Elle est définie comme une personne morale de droit privé (sociétés par actions ou sociétés à responsabilité limitée) dotée d'un capital social et de l'autonomie financière, sa gestion est gouvernée par les règles du droit commercial². L'EPE n'est donc pas soumise aux clauses rigides du code des marchés publics et par conséquent, elle est libre de conclure des conventions selon ses propres intérêts. Tous les biens du patrimoine de l'EPE sont cessibles, aliénables et saisissables selon les règles en usage dans le commerce excepté une partie de l'actif net (**article 20 de la loi N°88-01**).

Cependant, l'EPE est soumise à la logique marchande du capital financier et de la privatisation des autres éléments de l'actif. Sur la base de deux critères à savoir **l'actif net** et le **fonds de roulement**, les EPE sont alors classées en quatre (04) catégories : A, B, C et D.

¹ Roustoumi HADJ NACER, « Les cahiers de la réforme-rapport sur l'autonomie des entreprises », ENAG Ed, Alger, 1989, p.11.

² H. BENISSAD : «Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) », Office des Publications Universitaires, Alger 1994, p. 44.

Après classement des entreprises, il est constaté, d'après **M. Bouderssa, 1993**, que **22** entreprises de catégorie D, présentant les deux critères négatifs, sont toutes de grandes entreprises de production de biens d'équipements et qui constituent l'industrie de base, considérée comme l'accélérateur pour la formation du capital de l'économie nationale. Ces entreprises sont, par conséquent, déclarées en faillite.

Par ailleurs, la loi 88-01 déclare l'EPE en faillite en cas de cessation de paiements. Néanmoins, l'autonomie concède aux EPE leur autonomie et leur permet d'établir l'organigramme de l'entreprise en fonction de ses caractéristiques techniques et managériales, de fixer les prix de ses produits, de réorganiser les circuits de distribution (la remise en question de la restructuration organique séparant les fonctions de production et de distribution), de négocier la rémunération du personnels par le moyen de conventions collectives (la loi 90-11 abroge le Statut Général du Travailleur et la Gestion Socialiste), de conclure librement, sans aucune autorisation de l'Etat, tout contrat entrant dans l'objet de l'entreprise, de gérer, sans aucune intervention de l'Etat, l'entreprise tout en respectant le code de commerce ou la loi 88-01 du 12 janvier 1988 et de choisir les investissements qui sont conformes à son objet social.

- ❖ **LA SEPARATION ENTRE LA PROPRIETE DU CAPITAL ET LA GESTION DE L'ENTREPRISE** : Cette situation a donné naissance à de nouvelles entreprises publiques appelées «**Fonds de Participation (FP)**». D'après la loi N°88-03 du 12 Janvier 1988, les FP sont créés pour gérer le capital des EPE pour le compte du Trésor. L'assemblée Générale est constituée des membres du gouvernement.

A cet effet, les FP constituent un élément incontournable dans la nouvelle organisation de l'économie industrielle. Les FP sont définis comme des sociétés financières par actions, créées par l'Etat, pour exercer son droit de propriété et gérer le portefeuille d'actions émises par les entreprises publiques. Ces FP sont aussi définis comme des sociétés de gestion des Valeurs Mobilières de Placement (Article 1 de la loi 88-03) et ont pour missions d'assurer la gestion financière des capitaux publics, de procéder à des choix d'investissement économiques et de mettre en place toutes les conditions favorisant l'expansion économique et financière des entreprises publiques où ils sont actionnaires.

Les FP sont au nombre de neuf (09) qui sont répartis comme suit : Agro-alimentaire, Mines, Hydrauliques et Hydrocarbures, Equipements, Energie et Pétrochimie, Construction, Electronique et Télécommunications, Industries Diverses, Services et Entreprises Locales.

Il **résulte** du passage des entreprises publiques à l'autonomie, environ **300** entreprises d'Etat à dimension nationale sur **450** qui sont devenues des EPE¹ et des entreprises commerciales et selon **A. Bouyacoub, 350** entreprises à la fin de 1993².

Les difficultés rencontrées par les EPE sont liées à la situation des entreprises dans laquelle s'est effectué le passage à l'autonomie durant la période allant de 1988 à 1990. Cette situation se caractérise par des conditions défavorables qui ne peuvent aider les entreprises à devenir autonomes, à savoir :

¹ H. BENISSAD, «Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) », Op. Cit., p. 45.

² A. BOUYACOUB, «La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché », Revue CREAD N° 39, 1^{er} T 1997, p.6.

- La sous-utilisation des capacités de production due à un manque d’approvisionnement provoquant d’énormes manques à gagner pour l’entreprise ;
- Un déséquilibre financier durable qui s’amplifie par les pertes de change, la baisse du cours du Dinar et l’importance des frais financiers : ces derniers ont été multipliés par 10 entre 1986 et 1991 représentant **3,5%** de la VA en 1986 et **24%** en 1991¹;
- Le manque de productivité d’où la présence de sureffectifs malgré la loi 90-11 qui donne à la direction des entreprises le total pouvoir de procéder à des compressions d’effectifs pour des raisons économiques (Article 69 de la Loi 90-11) et qui interdit aussi aux directions d’entreprises, par le même article, de recourir à de nouveaux recrutements² ;
- Les conflits sociaux spécialement entre 1989-1991 qui s’expliquent par le droit de grève reconnu par la réglementation (Loi N°88-28 du 19 Juillet 1988 relative aux modalités d’exercice du droit syndical³).
- Le manque de ressources en devises, ce qui bloque l’approvisionnement des entreprises.

Le **diagnostic financier et comptable, arrêté à juin 1991**, a fait ressortir **365** milliards de Dinars de dettes répartis entre la dette vis à vis du Trésor qui est évaluée à **215** milliards de Dinars Algériens et la dette bancaire de **150** milliards de Dinars de découvert bancaire⁴.

Ceci signifie que les entreprises publiques ont un déficit, aggravé par la dévaluation et le système de prix administré, qui est impossible à résorber avec une incapacité à dégager des sources internes de financement, de gérer la masse salariale qui devient plus importante que le chiffre d’affaires dégagé et de rembourser le découvert bancaire. D’après **A. Bouyacoub, 2001**, ce découvert bancaire est toujours supérieur à **15%** et la trésorerie demeure, par conséquent, négative dans les EPE⁵.

1.1.4. LES NEGOCIATIONS AVEC LES INSTITUTIONS INTERNATIONALES

L’accentuation des déséquilibres financiers conjuguée à la crise d’endettement a contraint l’Etat à faire appel aux institutions internationales notamment de Bretton Woods. A la fin du mois de **mai 1987**, après négociation avec le FMI, un premier accord Stand By a été signé entre l’Algérie et le FMI. Cet accord est accompagné par une Facilité de Financement Compensatoire (FFC) pour une valeur de **560** millions de Dollars⁶.

Au début de 1988, l’Algérie a entamé ses premiers contacts avec la Banque Mondiale (BIRD) pour bénéficier d’un financement pour le lancement du plan d’ajustement structurel qui touchera tous les secteurs d’activités. Vu l’instabilité du marché pétrolier mondial et son impact sur la stabilité de l’économie nationale, l’Etat a aussi relancé ses discussions avec Bretton Woods.

¹ A. BOUYACOUB, «L’entreprise publique et l’économie de marché (1988-1993) », Revue CREAD N° 39, 1^{er} T 1997, p. 33.

² Loi N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, J.O. N°17 du mercredi 25 avril 1990.

³ Loi N°88-28 du 19 Juillet 1988 relative aux modalités d’exercice du droit syndical, J.O. N°29 du Mercredi 20 Juillet 1988.

⁴ M. BOUDERSA, « La ruine de l’économie algérienne sous CHADLI », Op. Cit., p. 104.

⁵ A. BOUYACOUB, « La politique industrielle : état des lieux et perspectives », dans l’ouvrage « Où va l’Algérie », sous la direction de A. MAHIOU et J.R. HENRY, Op. Cit., p.193.

⁶ M. MEDELICI : « La situation économique et financière de l’Algérie et le plan de relance économique », Op.Cit., www.ubiquis-reporting.com.

En 1989, la négociation de l'Etat algérien avec le FMI du programme de soutien à la relance économique, l'a amené à libéraliser partiellement le commerce extérieur. Ceci est appuyé par la substitution du système de contrôle centralisé des importations par un mécanisme plus souple d'allocation de devises aux entreprises. Dans le cadre de ce mécanisme, seules les importations financées par les crédits dont le délai de remboursement est à plus de 90 jours étaient soumises à l'avis et à l'autorisation de la Banque Centrale.

En 1990, ces réformes ont été suivies par la promulgation de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit complétée par la loi de finances, en 1990, qui autorise l'installation de concessionnaires et de grossistes. Ceci a contribué d'une manière significative à la démonopolisation des importations. En effet, certains biens sont même importés sans aucune restriction mais à condition qu'ils soient financés par les Fonds Propres (en devises).

Aussi, la loi 90-10 donne des droits exclusifs de distribution des produits fournisseurs étrangers après l'obtention, du Conseil de la Monnaie et du Crédit, l'autorisation d'importer ou d'accepter des investissements étrangers. La valeur des importations autorisée est de moins de **deux** (2) millions de dollars US, et les importations dont la valeur est inférieure à **10 000** dollars US, celles-ci ne sont pas du tout réglementées.

En juin 1991, un deuxième accord pour un financement de **400** millions de dollars US a été octroyé par le FMI. En Mai 1993, un troisième accord Stand By a été signé. La quatrième tranche de ce crédit a été bloquée pour le non respect de l'Algérie des critères de performance.

Par ailleurs, la démonopolisation du commerce extérieur, à partir de 1991, a induit :

- La facilité d'accès à l'importation de biens, sauf ceux interdits par la loi, de toute personne physique ou morale inscrite au registre de commerce de l'Algérie. Ces biens sont destinés soit pour l'usage propre de l'importateur, soit dans le but de la revente ;
- La facilité d'accès aux devises au taux de change officiel.

Entre **1992** et **1993** (début de la guerre civile), le rôle des FP est contesté (l'autonomie des entreprises n'est pas réelle), pour contourner la nouvelle bureaucratie des FP, le gouvernement, par la loi de Finances 1993¹ décide de nommer ou de relever les dirigeants des firmes d'Etat par simple décret exécutif. Ceci constitue une remise en question de l'autonomie des entreprises et une recentralisation du pouvoir économique au niveau de l'Etat. Cet ensemble de réformes ne tarde pas à trouver des limites, essentiellement, avec la crise de liquidités en 1993 et 1994, et où l'Etat s'est trouvé dans l'obligation de rééchelonner sa dette².

Face à cette situation, de nouvelles réformes de restructuration industrielle, pour doter notre économie d'une capacité à faire face à la montée de la mondialisation et d'affronter efficacement l'ouverture de l'économie sur l'extérieur, seront lancées à partir de 1993 et que nous allons brièvement développer dans le deuxième point de ce présent chapitre, après avoir donné une idée sur la deuxième et troisième vague de réformes entamées avant 1993.

¹ Hocine BENISSAD, « Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) », Op. Cit., p. 48.

² M. MEDELICI, « La situation économique et financière de l'Algérie et le plan de relance économique », Op.Cit., www.ubiquis-reporting.com.

1.2. L'OUVERTURE DE L'ECONOMIE A L'INVESTISSEMENT DIRECT ETRANGER

L'Investissement Direct Etranger (IDE) est sous forme d'achat d'entreprises existantes ou de création d'entreprises sur lesquelles s'exercent des droits de propriété et de contrôle (partiels ou totaux). Sa motivation est la maximisation du taux de profit¹.

Selon **Bertrand Bellon** et **Ridha Gouia**, les IDE sont définis comme l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert des actifs dans un autre pays (pays d'accueil) avec l'intention de les gérer².

Les IDE, dans l'économie algérienne, s'inscrivent dans le seul secteur productif (sauf agriculture). Les IDE sont conçus sous forme de **Sociétés d'Economie Mixte (SEM)** ou de **Joint-venture (J.V)**. L'intégration des IDE dans la stratégie économique nationale est passée par :

- 1. L'introduction de la politique des IDE (1982-1986) ;**
- 2. L'évolution du cadre juridique des IDE (1986-1993).**

1.2.1. INTRODUCTION DE LA POLITIQUE DES IDE (1982-1986)

L'introduction de la politique de l'Investissement Etranger est sous la promulgation de la loi N°82-13 du 28 Août 1982 relative à la constitution et au fonctionnement des SEM, après la signature du protocole d'accords entre les deux parties algérienne et étrangère. Comme, il est aussi stipulé dans l'article 12, les avantages fiscaux et l'accès des SEM au crédit interne pour le financement de l'investissement ou de l'exploitation mais avec une contribution de la partie étrangère en devises.

La SEM est assimilée à un opérateur public en matière de marchés et de contrats. Sa durée de vie est de **15** ans et la participation algérienne est de **51%** du capital de l'entreprise.

La loi 82-13 précise que l'Etat algérien a le droit de reprendre les actions du partenaire étranger dans le cas où l'exigerait l'intérêt public et en contrepartie, l'Etat payera une indemnité égale à la valeur comptable des actions.

Durant cette première phase, l'économie algérienne n'a pas réussi à attirer le capital étranger et par conséquent, la création de SEM est très faible. Face à cette situation et suite aux effets du déséquilibre de la balance de paiements, l'Etat a tenté d'apporter quelques modifications telles que l'ouverture du secteur des Hydrocarbures avec la création de SEM dans l'exportation du gaz ainsi que la révision de la durée de vie de la SEM. C'est à partir de là, que commence la deuxième phase de la politique d'ouverture de l'économie au capital étranger.

1.2.2. EVOLUTION DU CADRE JURIDIQUE DES IDE (1986-1993)

Cette évolution est faite en deux périodes :

- 1. Une période d'ouverture progressive aux IDE (1986-1990) ;**
- 2. Une autre période de libéralisation des IDE (1990-1993).**

¹ Hocine BENISSAD, « Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993) », Op. Cit., p. 37.

² Bertrand BELLON et Ridha GOUIA, « Investissements Directs Etrangers et développement industriel méditerranéen », ADIS Université Paris Sud, GREP Université Tunis III, Edition Economica 1998, p.03.

1.2.2.1. OUVERTURE PROGRESSIVE AUX IDE (1986-1990)

Cette phase est marquée par la promulgation de deux lois. **La première est relative à la loi N°86-13** qui modifie, complète et amende la loi N°82-13. L'IDE demeure sous forme de J.V et sa durée de vie est déterminée par la négociation et l'entente entre les deux partenaires algérien et étranger. Mais la participation algérienne demeure une condition égale à **51%** du capital, et le président du conseil d'administration est de nationalité algérienne (condition juridique répulsive et non attractive).

La deuxième est la loi N°86-14 du 19 Août 1986 relatif au secteur des Hydrocarbures. Cette loi autorise le capital étranger à exercer des activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport, par canalisation, des Hydrocarbures mais après l'obtention d'un titre minier délivrée, seulement, par une entreprise nationale et par voie réglementaire. Ces titres sont inaliénables et non susceptibles d'hypothèque. A cet effet, toute entreprise étrangère intéressée doit conclure un contrat avec l'entreprise nationale et un protocole d'accord avec l'Etat algérien.

La présente loi autorise aussi le partenaire étranger à créer une société commerciale de droit algérien d'économie mixte ayant comme objectif l'exportation du Gaz (dans le cas de recherches qui mettent en évidence un gisement de Gaz commercialement exploitable). La participation algérienne est fixée à **51%**.

Malgré cette modification, l'économie algérienne n'arrive toujours pas à attirer les investissements étrangers. Ceci a poussé d'ailleurs l'Etat Algérien, à partir de 1990, à décider de la libéralisation de l'investissement étranger par la promulgation de la loi 90-10 du 14 Avril 1990 et c'est à partir de là, que commence la troisième phase de l'ouverture au capital étranger.

1.2.2.2. LIBERALISATION DES IDE (1990-1993)

La promulgation de la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit libéralise plus l'investissement étranger qui peut être direct ou indirect. Le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) décide de compléter, par le règlement N°90-03, les conditions de transfert de capitaux en Algérie pour le financement des activités économiques et le rapatriement des dividendes. Aussi, par cette loi, tous les secteurs d'activités telles que la production de biens, la distribution ou la maintenance des équipements sont ouverts à l'investissement des non-résidents (lois de finances complémentaires pour 1990).

En **Juin 1991**, le gouvernement algérien, pour attirer les investisseurs étrangers, révisé la loi 86 relative aux hydrocarbures ; et ce par la promulgation de la loi N°91-21 du 04 Décembre 1991 qui abroge les articles 23 et 65 de la loi 86-14. Cette nouvelle loi facilite l'accès aux capitaux étrangers en levant l'obligation de constituer des SEM de commercialisation des hydrocarbures. Le partenaire étranger est, par conséquent, autorisé à s'associer à des partenaires algériens dans les gisements déjà découverts et exploités.

1.3. LA REDYNAMISATION DU SECTEUR PRIVE

La privatisation des EPE est retenue par l'Etat Algérien après les accords signés, au début des années 1990, avec le **Fonds Monétaire International (FMI)**. A cet effet, la privatisation des EPE est mise en œuvre par l'adoption de la loi relative à la privatisation des EPE en 1995 (ordonnance N°95-22 du 25 Août 1995 modifiée et complétée par l'ordonnance N°97-12 du 19 Mars 1997).

A ce titre, dans ce présent point, nous exposons d'abord, brièvement, l'intégration de l'entreprise privée dans la stratégie de développement nationale à travers deux points :

1. **L'évolution du secteur privé ;**
2. **Les résultats de la privatisation jusqu'à 1987.**

Et par la suite, et dans le point relatif aux réformes après 1993, nous présentons la privatisation des EPE.

1.3.1. L'EVOLUTION DU SECTEUR PRIVE

Jusqu'aux **années 1990**, la privatisation en Algérie a porté sur la **promotion de la petite et moyenne entreprise privée** par l'encouragement du travail artisanal. Par ailleurs, la décision de lancer un processus de création d'entreprises privées a été introduite durant les années 1980. L'objectif étant de créer, dans la politique industrielle, un climat concurrentiel entre les entreprises nationales et privées. A cet effet, **le secteur privé est retenu pour être intégrée dans la stratégie de développement nationale.**

Dans le plan quinquennal 1980-1984, il est retenu le principe de l'élimination des causes qui bloquent le développement du secteur privé par la promulgation d'un ensemble de lois :

- Loi N°80-11 du 13 Décembre 1980 qui a légalisé la promotion du secteur privée ;
- Loi N°81-11 du 21 Août 1982 relative à l'investissement privé économique national ;
- Loi N°82-12 du 28 Avril 1982 relative à la promotion de l'initiative privée ;
- Loi N°82-21 du 21 Août 1982 relative à l'investissement privé économique national ;
- Loi N°88-25 du 12 Juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux notamment dans ses articles 4, 6 et 14. Cette loi étend l'investissement aux algériens émigrés et annule la limitation des montants d'investissement (article 5 de la loi N°82-12 du 28 Avril 1982 et l'article 2 de la loi N°82-21 du 21 Août 1982).

Sont aussi déterminées, dans les lois ci-dessus, les secteurs qui sont ouverts à la privatisation où on trouve les services, l'agriculture et le commerce ainsi que les missions du secteur privé. Celui-ci participera à l'élargissement des capacités nationales de production, à la création d'emplois, à la mobilisation de l'épargne et à l'augmentation de l'offre.

1.3.2. LES RESULTATS DE LA PRIVATISATION JUSQU'A 1987

En **1980**, le secteur privé produisait **49%** de la somme des valeurs ajoutées produites par six grands secteurs d'activité économique (l'agriculture, l'industrie hors hydrocarbures, les BTP, les transports et communications, les commerces et les services)¹.

En **1982**, la part du secteur privé en termes de valeur ajoutée représentait **30%** environ de la VA globale (hors agriculture et hydrocarbures). Le total des investissements a atteint environ **370** millions de DA avec **104** projets agréés et la création de **2400** emplois².

En **1983**, selon **A. Hemmam**, le nombre de projets agréés sont passés à **376** projets pour atteindre **642** projets en **1984** soit un montant d'investissement global respectivement de **102** milliards de DA et **202** milliards de DA. Le nombre de postes créés passent de **7 000** postes en 1983 à **12 600** postes en 1984.

D'après **M. Boudersa, 1993**, ces secteurs, ouverts au capital privé, se caractérisent par une rotation rapide du capital pour sa formation accélérée et n'exigent pas de savoir-faire, ni de techniques et hautes technologies et par conséquent, l'utilisation d'une main d'œuvre sous-qualifiée.

Le résultat est que le secteur privé, jusqu'à 1987, n'a pas favorisé la formation durable et accéléré du capital national. Par ailleurs, la dépréciation du dinar a entraîné les entreprises privées dans des difficultés de manque de ressources financières et essentiellement les ressources en devises.

Ainsi, les objectifs attendus de la privatisation n'ont pas été d'un grand apport pour renforcer l'intégration économique sachant que **60%** des consommations intermédiaires et la quasi-totalité des biens d'équipements nécessaires au fonctionnement proviennent de l'extérieur³.

Par ailleurs, selon **Georges Mutin**, l'économie algérienne se caractérisait, durant cette période, par la chute de la rente pétrolière. En effet, les rentrées pétrolières passent de près de **10** milliards de dollars en 1985 à un peu plus de **5** milliards de dollars en 1986 et se maintiennent à ce faible niveau jusqu'à 1990. Le manque de ressources de financement ont rendu compressibles les importations et les entreprises ont souffert du manque de devises pour s'approvisionner en matières et composants⁴.

Selon le Ministère des Finances, le service de la dette extérieure durant la période 90-93 est estimé à **9,18** milliards de dollars où le niveau le plus élevé a été atteint en 1993 avec **82%** des exportations de BSNF (Biens et Services non facteur)⁵.

¹ A. BOUYACOUB, « Entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation », Revue CREAD N° 57, 3^{ème} Trimestre 2001, p. 76.

² A. HEMMAM, « Le nouveau secteur privé en Algérie », La Revue du CENEAP, « L'industrie privée en Algérie », N°2 Juin 1985, pp.106-111.

³ Abdelmadjid BOUZIDI, « Pour une approche économique du secteur privé en Algérie », La Revue du CENEAP N°2 Juin 1985, pp.20-21.

⁴ Georges MUTIN, « Le contexte économique et social de la crise algérienne », halshs-00361566, Version7-16 Feb 2009, pp.8-9.

⁵ Ministère des Finances, Direction Générale des Etudes et de la Prévision, « La situation économique et financière en 2000 », p.39.

En dépit de tous les efforts consentis pour promouvoir le secteur privé, notre économie a continué, pendant longtemps, à enregistrer le déséquilibre de la balance des paiements, l'augmentation du chômage (passant de **9,10%** durant la période 1980-1990 à **27,10%** durant la période 1990-1995)¹, la diminution des exportations et la dépendance des importations. Cette situation a conduit à de nouvelles réformes à partir de 1993, portant essentiellement sur le **Plan d'Ajustement Structurel (H. Benissad, 1994)**, le **Processus de Privatisation des Entreprises Publiques (A. Bouzidi, 1985)**, le **Programme de Mise à Niveau des Entreprises et la Politique de Relance des IDE**.

A chacune de ces réformes correspond un ensemble d'objectifs et de politiques de mise en œuvre pour la réorganisation et la modernisation des entreprises publiques algériennes devant permettre d'une part, l'amélioration des performances économiques (productivité, compétitivité, efficacité, efficience, rentabilité et croissance) des entreprises publiques économiques et d'autre part, la relance de l'économie nationale (rétablissement de l'équilibre de la balance des paiements et de la croissance économique).

2. LES REFORMES ECONOMIQUES DEPUIS 1993

Les réformes engagées depuis 1993 marquent le passage réel d'une économie planifiée à une économie de marché. Ce passage débute par la mise en place d'un **Plan d'Ajustement Structurel (PAS)** orienté vers des réformes structurelles à partir de 1993. Cette phase est aussi marquée par l'accord de rééchelonnement de la dette en plus de la succession de programmes visant la relance de l'économie, en général, et des entreprises en particulier. On trouve :

- 1. Le Programme d'Ajustement Structurel ;**
- 2. Le Processus de Privatisation des EPE ;**
- 3. Le Programme de Mise à Niveau des Entreprises ;**
- 4. Le Programme de la Relance des Investissements Etrangers.**

2.1. LE PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL (PAS)

L'ajustement structurel qui a suivi l'accord de rééchelonnement de la dette, contrôlé par le **Fonds Monétaire International (FMI)**, la **Banque Mondiale (BIRD)** et l'**Union Européenne (UE)**, s'étale sur une durée de trois ans (1994-1997). Les objectifs visés étant de :

- Rééquilibrer les comptes extérieurs ;
- Reconstituer les réserves de change ;
- Restructurer le système productif national afin d'améliorer son efficacité et assurer, par la même, son insertion dans la division internationale du travail².

¹ Abdenbi EL MARZOUKI et Sanae SOLHI, « Relations Maghreb-Europe dans le cadre de la politique européenne de voisinage : évaluations et perspectives », Troisième Colloque International sur la Nouvelle Politique de Voisinage, Hammamet 1-2 Juin 2007, Université Tunis El-Manar, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, p. 10.

² Hocine BENISSAD, « Ajustement structurel : objectifs et expérience », Alim Editions, Janvier, 1994, p.09.

Ces objectifs seront soutenus, pour leur réalisation, par la mise en œuvre de réformes portant sur¹ : la libéralisation du régime des changes ; la libéralisation du commerce extérieur et la réforme du code de commerce (1995) ; la libéralisation des prix et l'instauration de la concurrence par la promulgation de la loi sur la concurrence (janvier 1995) ; le développement du secteur privé par la promulgation de la loi sur la privatisation (Août 1995) ; la réforme du système foncier ; le dispositif de protection sociale et le développement du marché de travail ; la modernisation et le lancement d'un programme de réformes institutionnelles touchant particulièrement le secteur public ainsi que des réformes touchant les entreprises publiques. Ces dernières marquent la séparation de l'Etat puissance publique de l'Etat actionnaire par la promulgation de la loi sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat (Septembre 1995).

Ce désengagement a été accompagné par l'établissement d'un système bancaire axé sur le marché et basé sur des critères économiques et financiers (dispositif banques-entreprises) de respect des conditions d'octroi de crédits.

Les résultats du PAS sont vite ressentis dans l'économie. Ses effets ont été enregistrés à deux niveaux :

- 1. Au niveau macro- économique ;**
- 2. Au niveau micro- économique.**

2.1.1. AU NIVEAU MACRO- ECONOMIQUE

A ce niveau, les effets du PAS sont évalués par l'analyse de la situation :

- 1. De la balance des paiements ;**
- 2. Du commerce extérieur ;**
- 3. De la production nationale ;**
- 4. De certains autres indices économiques.**

2.1.1.1. DE LA BALANCE DES PAIEMENTS

Celle-ci s'est améliorée avec l'assistance financière du FMI et le rééchelonnement de la dette publique avec le Club de Paris² (juin 1994). Ceci a permis de dégager environ **12** milliards de liquidités supplémentaires. Cette situation a permis de lever les restrictions commerciales entre 1992 et 1994 comme l'obligation faite de financer, par les fonds propres en devises, des importations de certains produits alimentaires et l'importation du matériel industriel et professionnel d'occasion jusqu'à l'échéance minimale applicable aux crédits à l'importation.

De même, dans le but de la préparation des entreprises à l'ouverture économique et d'assurer l'intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale, les droits de douane applicables aux importations vont subir des réductions progressives jusqu'à leur élimination totale. Quant aux exportations, la communauté procédera à l'élimination des droits de douane et taxes d'effets et de restriction quantitatives de tous les produits originaires de l'Algérie à l'importation dans la communauté européenne³.

¹ Omar. AKLAY, « L'économie algérienne, de l'ère des réformes (1989-1991) à celle de l'ajustement structurel (1994-1998) », article de l'ouvrage « Où va l'Algérie ? », Sous la Direction d'Ahmed. MAHIOU et Jean-Robert HENRY, Karthala-Iremm, 2001, pp. 176-184.

² « Le Club de Paris assiste les Nations endettées à faire face aux difficultés temporaires de liquidités internationales », voir l'article de P. DE FONTAINE VIVE, « Le club de paris et le secteur privé », séminaire du Centre de Développement « Mondialisation financière, le point de vue de l'Amérique Latine », Sous la Direction de P. HAUMANN et U. HIEMENZ, BID/OCDE 2000, P.45.

³ Accord Euro-méditerranéen établissant une association entre la République Algérienne démocratique et populaire d'une part, et la Communauté Européenne et ses Etats membres, d'autre part (article 8 et 9).

2.1.1.2. DU COMMERCE EXTERIEUR

Le commerce extérieur est exempt de toutes restrictions quantitatives. La libéralisation du commerce extérieur a induit :

- L'augmentation des importations entre 1994 et 1995 ;
- La diminution des importations en 1996 qui s'explique par l'augmentation de la production nationale dans le secteur agricole ;
- La maîtrise des consommations en provenance des tiers spécialement les importations ;
- L'existence d'importants stocks de matières premières, de biens intermédiaires et de produits finis. Selon le Ministère de l'industrie, le ratio de stocks/ chiffre d'affaires est de **29%** en février 1995 ; **25 %** en 1996 et de **22%** à la fin du premier semestre de l'année 1998.

2.1.1.3. DE LA PRODUCTION NATIONALE

Après le PAS, l'économie renoue avec la croissance économique. En effet, au premier semestre 1998, le secteur industriel public a connu un regain d'activité se traduisant par une croissance de l'indice de production qui est évalué à **5,2%** par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration et à **2,5%** (indice hors hydrocarbures) par l'Office National des Statistiques, par rapport au premier semestre 1997¹. A la fin septembre 1998, la production cumulée a augmenté de **8%** par rapport à la même période 1997², avec une hausse du taux d'utilisation des capacités de production de **30,1%**³. A titre d'exemple, dans le secteur des ISMMEE, le taux d'utilisation des capacités de production était de **27,4%** en 1997. Ce taux ne cesse d'augmenter, malgré sa faible proportion d'augmentation, depuis 1998.

Par ailleurs, les effets du PAS étaient négatifs dans certaines branches d'activités, au premier semestre 1998, dont celles des branches sidérurgie/métallurgie et bois/papiers où l'évolution de l'indice de production étaient respectivement de **-28,9%** et **-10,5%**⁴. Quant aux autres secteurs, ces derniers ont enregistré une croissance positive telle que la branche d'activité :

- Mécanique/métallique avec un indice de production de **+6,7%** ;
- Electrique/électronique avec un indice de production de **+14,3%** ;
- Matériaux de construction/verres avec un indice de production de **+4,6%** ;
- Agro-alimentaires avec un indice de production de **+11,3%** ;
- Textiles/cuirs avec un indice de production de **+1,7%** ;
- Chimie/pharmacie avec un indice de production de **+34,2%**⁵ .

¹ Conseil National Economique et Social, Commission de l'Evaluation, « Projet de rapport sur la conjoncture du premier semestre 1998 », 12^{ème} Session Plénière, Novembre 1998, p.13.

² Ambassade d'Algérie à Rome, « L'Algérie ...des grandes opportunités d'affaires », section Economique/k. m, p. 17, animaweb.org.

³ O.N.S, « L'activité Industrielle 1989- 2000, Collections Statistiques N° 100 », Alger- Décembre 2001, p. 32.

⁴ Conseil National Economique et Social, Commission de l'Evaluation, « Projet de Rapport sur la Conjoncture du Premier Semestre 1998 », Op. Cit., p.14.

⁵ Conseil National Economique et Social, Commission de l'Evaluation, « Projet de Rapport sur la Conjoncture du Premier Semestre 1998 », Op. Cit., pp.14-15.

2.1.1.4. DE CERTAINS INDICES ECONOMIQUES

Les résultats du PAS ont été satisfaisants, l'économie enregistre alors :

- La diminution du taux d'inflation de **38%** en 1994 à **16,5%** en 1995¹ et à **6%** en 1997 ;
- L'augmentation des réserves de change qui atteignent un record de **6,4** milliards de Dollars à la fin 1997, soit huit mois et demi d'importation de biens et services (contre **1,5** mois à la fin de 1993)² ;
- La diminution du ratio de service de la dette extérieure de **83%** en 1993 à **43,8%** en 1995 et de **29,1%** en 1996 mais qui passe à **30%** en 1997³ ;
- La hausse du taux de croissance du PIB de près de **4%** en 1995 et 1996 pour passer à plus de **4,2%** en 1997, après avoir régressé de **-2,2%** en 1993 et de **-0,9%** en 1994⁴.

2.1.2. AU NIVEAU MICRO-ECONOMIQUE

Malgré l'amélioration des agrégats économiques au niveau macro- économique, d'importants efforts sont nécessaires à déployer au niveau micro-économique à savoir au niveau des EPE. Ces dernières sont les premiers acteurs de toute croissance économique alors qu'après les réformes véhiculées par le PAS, force est de constater la persistance, au niveau de la majorité des EPE, des déséquilibres financiers auxquels s'ajoute le manque de ressources financières avec un faible taux d'utilisation des capacités de production. Ainsi, le manque de performance économique était constaté sur plusieurs plans :

- 1. Financier ;**
- 2. De gestion des ressources humaines ;**
- 3. De politique de fixation des prix de vente ;**
- 4. D'utilisation des capacités de production.**

2.1.2.1. SUR LE PLAN FINANCIER

Le désengagement de l'Etat a mis les entreprises publiques face à la mutation de l'environnement externe national issu des décisions du PAS prises au niveau macro-économique. Par ailleurs, l'environnement interne des entreprises n'était pas assaini et les pertes cumulées dégradaient la situation d'autonomie financière des entreprises. En plus de cette situation, la dévaluation du dinar a induit le gonflement des découverts bancaires malgré leur diminution de 1996 à 1997 respectivement de **-11** milliards de DA à **-14** milliards de DA au premier semestre 1997 pour les entreprises du secteur industriel⁵. Le taux de change moyen (Dollar EU/DA) a atteint le plus haut taux en 1995 à savoir **47,7%** et le Dinar continue de se déprécier jusqu'à atteindre un taux de change moyen de **58,7%** en 1998⁶.

¹ Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, « Examen de la Politique de l'Investissement en Algérie », Genève, Décembre 2003, p.4.

² A. BOUYACOUB, « Les stratégies industrielles en Algérie en matière d'environnement : état des lieux et perspectives », Revue CREAD N°45, 3^{ème} Trimestre 1998, P.86.

³ CNES, « Projet de rapport sur la Conjoncture du Premier Semestre 1997 », 28- 29 Octobre 1997, p. 1.

⁴ ONS, « Rapport sur la Situation Economique et Sociale en 1995 », Novembre 1996, p.8.

⁵ CNES, « Projet de Rapport sur la Conjoncture du 1^{er} Semestre 1997 », 28-29 Octobre 1997, p.02.

⁶ Lynda MIMOUNE et Mokhtar KHELADI, « Partenariat Algérie-Union Européenne et mise à niveau des entreprises algériennes », Colloque « Economie méditerranée monde arabe », 26 et 27 mai 2006, Université Galatasaray, Istanbul, Turquie, p.03.

Selon le Ministère de l'Industrie, le secteur industriel a enregistré en 1995, un découvert bancaire de plus de **90** milliards de dinars et plus de **113** milliards de dinars à la fin de l'année 1996, ce qui représente **28%** du chiffre d'affaires total. Selon **N.E. Saadi, 2005**, le découvert bancaire des EPE a atteint les **30** milliards de DA en 1999.

Par ailleurs, pour accompagner le PAS, l'Etat a entamé des réformes d'assainissement financier des EPE en 1995 après celles lancées durant la période allant de 1991 à 1994. Celles-ci ont pour objectif de redonner aux EPE un équilibre financier. Ce dernier n'a pas été atteint car d'autres actions de réformes sur d'autres plans ont entravé les réformes d'assainissement des EPE comme le cas de la dérive du dinars qui a un effet négatif sur la trésorerie des EPE du fait qu'à plus de **60%** de leur approvisionnements sont des importations. S'ajoute à cela, le système bancaire dont sont dépendantes les EPE, se trouve atteint de manques de liquidités suite aux déséquilibres financiers de ces dernières.

Durant la période 1994 et 1995, les taux d'intérêt sont jugés très élevés et insupportables pour les entreprises. En effet, les taux sur les crédits à moyen et long terme ont atteint les **23%** après avoir été autour de **18 à 20%** durant la période 1991-1993¹. Cette situation a accentué les déséquilibres financier et structurel et a obligé les entreprises à faire recours, d'une manière systématique, aux concours bancaires. Ces derniers généraient des frais financiers (agios) très élevés qui pesaient sur la trésorerie et la rentabilité des entreprises.

De ce fait, l'assainissement financier est d'une part, jugé très insuffisant pour rétablir la situation financière des entreprises, et est avéré très coûteux pour l'Etat, d'autre part. Avec les mesures contenues dans le PAS, les EPE enregistrent alors des effets négatifs dus à l'instabilité du taux de change du dinar, à la hausse des taux d'intérêt ainsi qu'au manque de ressources financières en devises.

2.1.2.2. SUR LE PLAN DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

D'après le Ministère de l'Industrie, entre 1995 et Mars 2000, il est enregistré près de **87 757** emplois supprimés. Ces pertes d'effectifs dans le secteur industriel public hors hydrocarbures et énergie, se présentent, selon **A. Bouyacoub**, durant cette période comme suit :

Tableau N°07: Les pertes d'effectifs dans le secteur industriel public

Années	1995	1996	1997	1998	1999	Mars 2000
Effectifs de fin d'année	293 641	276 597	227 724	212 764	207 492	205 472
Pertes de l'année	- 17 044	- 48 873	- 14 960	- 5 272	- 1 608	-----
Taux de perte en %	- 5.8	- 14.7	- 6.6	- 2.5	- 0.8	-----

Source : **A. Bouyacoub** : « Etat des Lieux des Entreprises Publiques Economiques », dans l'ouvrage « Où va l'Algérie », sous la direction d'A. Mahiou et J.R. Henry, Op. Cit., p. 199.

Selon **A. Bouyacoub, 2001**, le secteur industriel a enregistré une perte égale à **30%** de ses effectifs durant la période. Les ISMMEE enregistre la plus grande perte avec **40%**, après le secteur du textile qui enregistre **46%** de perte, suivi du secteur de matériaux de construction avec un taux de perte de **22%**.

¹ Djamel-Eddine GHAICHA, « Evolution des taux d'intérêt et des produits du système bancaire algérien », Les Cahiers du Créad, « Monnaie, prix et ajustement, problèmes de la transition en algérie » sous la Direction du Pr Ahmed BOUYACOUB, N°57-3^{ème} Trimestre 2001, p.47.

Aussi, se basant sur l'article « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel » d'**A. Bouyacoub**, il est enregistré, durant les années 1997 et 1998, la compression d'effectifs de plus de **130 000** salariés dans les secteurs de l'industrie et des travaux publics. Le licenciement, écrit l'auteur, qui était presque inconnu dans les EPE est devenu le mécanisme principal de leur redressement. La compression d'effectifs, en se basant toujours sur le même article, dans le secteur public au cours de l'année 1996 a touché **55 783** salariés de l'industrie dans **402** entreprises représentant un taux de compression des effectifs d'environ **18,14%**. Dans les grandes entreprises comme SIDER (entreprise de Sidérurgie) par exemple, les licenciements au cours de cette période a touché **6 150** salariés soit environ le tiers de ses effectifs¹.

Ce qui a enfoncé la mauvaise situation dans les entreprises est le fait que ces départs ont concerné plus les cadres et les personnels qualifiés et expérimentés. L'effet d'expérience dans les entreprises n'a pas été étudié pour être sauvegardé. Le patrimoine de l'entreprise se voit ainsi diminué de sa **valeur incorporelle qui représente, actuellement, un facteur clé pour la pérennité des entreprises.**

Bien que cette compression d'effectifs ait redressé quelque peu le taux d'absorption de la Valeur Ajoutée (VA) par les frais de personnel, de **48.5%** en 1990 à **42.2%** en 1999, il n'en demeure pas moins que cette situation a provoqué l'accroissement du chômage passant de **1.7** million en 1994 à **2.1** millions en 1999 soit **27.8%** de la population active².

2.1.2.3. SUR LE PLAN DE LA POLITIQUE DES PRIX

La libéralisation des prix a entraîné l'augmentation des prix dans le secteur industriel. L'effet direct étant la réduction de la demande et par conséquent, la baisse du Chiffre d'Affaires (CA) vu que les produits nationaux perdaient l'avantage de coûts et donc moins compétitifs face aux produits étrangers.

Dans le secteur industriel, les prix ont été multipliés par **7,60** entre 1989 et 1999. Les ventes ont par conséquent, diminué de plus de **30%**, et les entreprises enregistrent d'importants stocks de matières premières et de produits finis. Les matières premières représentent, à elles seules, **29%** du CA en 1995, **25%** en 1996 et **22%** en 1998. Par ailleurs, on constate que la baisse de la production ne provient pas du manque de matières premières (rupture de stocks) mais de la difficulté à trouver des débouchés.

2.1.2.4. SUR LE PLAN DES CAPACITES DE PRODUCTION

Le taux d'utilisation des capacités de production dans le secteur public national n'a pas cessé de diminuer depuis la décennie 1990, aggravant le déséquilibre financier en supportant des charges fixes de plus en plus élevées. Le taux d'utilisation des capacités de production dans les industries hors hydrocarbures en 1990 est de **56.8%** et chute jusqu'à **46.0%** en 1995³.

¹ A. BOUYACOUB, « L'Economie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Confluences, Printemps 1997, p.79.

² « L'encyclopédie de l'AGORA 1998-2007, dossier Algérie », Décembre 91, N° 40, Hiver 2001- 2002.

³ ONS, « Rapport sur la situation économique et sociale en 1995 », Novembre 1996, p.27.

Le taux d'utilisation de ces capacités varie selon les secteurs d'activités. Les Biens de la branche d'activité Equipement Electrique ont enregistré le taux le plus faible avec **23,5%** en 1995 contre **28,7%** en 1994 soit un taux de régression de **-13,8%**, suivi de la branche Biens d'Equipement Mécanique avec un taux d'utilisation des capacités de production de **31,1%** en 1995. Le taux le plus élevé est enregistré dans les branches d'activités Véhicules Industriels et les ISMMEE avec respectivement un taux d'utilisation des capacités de production de **55,1%** et **40,0%**¹. Quant à l'indicateur du taux de croissance mesuré par l'évolution du PIB, celui-ci montre clairement la dégradation de cette situation vu qu'il représente **-0,9%** en 1994².

Il **résulte** qu'avec le PAS, les grands équilibres macro-économiques se sont rétablis et la croissance moyenne annuelle enregistrée, durant la période allant de 1998 à 2001, est de **3,4 %**, **3%** en 2002³ et **4,5%** durant la période 1998-2007⁴.

Mais cette période de l'application du PAS est beaucoup plus marquée, selon **A. Bouyacoub, 2007**, par le changement dans les leviers de la croissance comparée à la période 1970-1980. Durant cette période, les secteurs hors hydrocarbures sont les bases de la croissance économique alors que durant la période 1998-2005, ce sont les hydrocarbures qui deviennent le levier principal de la croissance. Durant ces dernières années, l'économie algérienne est complètement dépendante du secteur des hydrocarbures qui a, à la fois, pour rôle le financement des investissements et des importations.

Cette situation, d'après **A. Bouyacoub, 2007**, de dépendance s'amplifie spécialement avec l'ouverture de ce secteur aux firmes étrangères où **53%**, en 2005, de la production du pétrole, **18%** de gaz naturel et **25%** du GPL sont contrôlés par les sociétés étrangères dans le cadre de stratégies de partenariats. Ces sociétés qui détiennent des technologies liées à l'hydrocarbure ne fait que renforcer la dépendance de l'économie algérienne.

Par ailleurs, au niveau des EPE, les déséquilibres financiers persistent avec un taux élevé de non utilisation des capacités de production auquel s'ajoute la baisse de la compétitivité des produits algériens face aux produits étrangers.

Face à cette situation, l'Algérie a lancé un Programme de Relance Economique de **144** milliards de dollars US⁵ dans le domaine de l'industrie en mettant l'accent sur trois principaux axes :

- La poursuite des réformes de restructuration de l'économie ;
- La poursuite du programme de privatisation des EPE;
- L'assainissement de l'environnement externe des EPE par la restructuration du secteur bancaire, institutionnel et financier.

Ce programme vise à préparer l'économie algérienne en général, et les EPE, en particulier, à la nouvelle situation économique à savoir l'adhésion probable de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) après les accords d'association avec l'union Européenne. Par conséquent, cette adhésion met les EPE face à une concurrence de plus en plus rude.

¹ ONS, « Rapport sur la situation économique et sociale en 1995 », Op. Cit, pp.27-29.

² A. ABEDOU et K. BOUCHERF, « Une expérience d'innovation dans les relations de services à SONELGAZ. Changement dans les rapports clients-entreprises », Revue CREAD N° 54, 4^{ème} T. 2000, p.56.

³ « L'encyclopédie de l'AGORA 1998-2007, dossier Algérie », Décembre 91, N° 40, Hiver 2001- 2002.

⁴ A. BOUYACOUB, « Croissance et fragilité de l'économie algérienne », Article du 01-03-2007, Article tiré du Net.

⁵ Ambassade d'Algérie à Rome : «L'Algérie ...Les grandes opportunités d'affaires », section Economique/k.m, animaweb.org

C'est dans ce contexte que l'Etat Algérien a lancé un programme portant sur l'ouverture du capital des EPE à la privatisation et sur la mise à niveau de l'économie dont la mise à niveau des EPE. Cette dernière a pour objectif de rehausser le niveau de compétitivité et le niveau de qualité du processus de production. Aussi, dans ce programme de relance économique, les IDE sont retenus comme une forme de réorganisation de l'économie, de promotion des investissements et d'amélioration de la productivité.

2.2. LE PROCESSUS DE PRIVATISATION DES EPE

Avec la situation des déséquilibres financier et structurel, après plusieurs efforts de restructuration et d'assainissement financier, conjugués à la baisse des recettes pétrolières (contre choc pétrolier de 1986), et à la crise d'endettement (besoins de l'Etat Algérien d'emprunter auprès du FMI et des Institutions Internationales de Financement durant 1985 et 1986), auxquels s'ajoutent les conditions du Programme d'Ajustement Structurel de l'économie (la deuxième étape de ce plan se caractérise par la signature d'un accord le 22/05/1995 portant réformes et restructuration des EPE prévoyant la mise en place d'un cadre juridique pour la privatisation¹ qui est imposé par le FMI et la Banque Mondiale), le secteur Public est devenu une lourde charge que le budget de l'Etat ne peut plus supporter ou faire face aux contreperformances et à l'inefficacité de ce secteur.

Face à cette situation, la privatisation des EPE est retenue par l'Etat Algérien comme l'une des réformes indispensables pour l'économie. Celle-ci est retenue pour réaliser plusieurs objectifs en plus de la volonté exprimée par l'Etat de faire une rupture totale avec un système de gestion centralisé mais surtout jugé inefficace. Selon le FMI, la privatisation des EPE permettra d'alléger la pression sur le budget de l'Etat et d'accroître l'efficacité économique des entreprises.

La privatisation est, par conséquent, conçue comme une stratégie de **redéploiement** qui permettra de mettre un terme à un mode de gestion dirigé, mais surtout de mettre fin au gaspillage, à la mauvaise allocation des ressources et le passage à la libéralisation de l'économie au profit d'opérateurs et d'investisseurs privés. **La privatisation des entreprises s'inscrit donc dans le redéploiement de la stratégie nationale de développement.**

2.2.1 LES OBJECTIFS DE LA PRIVATISATION DES EPE

En plus de la volonté de l'Etat Algérien à faire une rupture avec un système de gestion centralisé et inefficace, la privatisation des EPE est retenue pour réaliser plusieurs objectifs comme :

- ❖ La réduction du déficit budgétaire par l'ouverture d'un compte d'affectation spécial intitulé « Ressources Provenant des Privatisations », loi de Finances 1996. Les revenus de la privatisation seront orientés vers le remboursement de la dette publique, la couverture des indemnités de licenciements, de financement de la restructuration financière des EPE éligibles à la privatisation en totalité ou en partie ;

¹ Nadia SI YOUCEF, « Processus de privatisation des entreprises publiques en Algérie. Cas : Hôtel MAZAFRAN. ENCOTRABA-Bouira et Groupe SAIDAL, Thèse de Magister Sous la Direction de Kader TEBBANI, 02/02/2005, p. 33.

- ❖ La recherche de l'efficacité économique par l'optimisation de l'allocation des ressources et du rendement en transférant la propriété des EPE aux privés. Ceci, par l'assainissement de l'environnement aux entreprises par l'ouverture économique et la mise en place des mécanismes d'incitation à la performance ;
- ❖ Le développement de l'Actionnariat Populaire et la participation des salariés à **10%** au capital de leurs entreprises (ordonnance 97-22 du 19 Mars 1997 et Article 28 de l'Ordonnance N°01-04 du 20 Août 2001) afin d'obtenir l'adhésion de la population au processus de réformes économiques. Mais cette disposition est exclue lors d'une cession partielle du capital de l'entreprise à des investisseurs externes (voir modalités de cession des entreprises au profit des salariés, décret 01-352 du 10 Novembre 2001).

La privatisation des EPE est rendue officielle avec la promulgation de textes juridiques (Lois-Ordonnances) qui expliquent la procédure et les modalités de la privatisation des EPE.

2.2.2. LA DEFINITION ET LES MODALITES DE PRIVATISATION DES EPE

L'ordonnance 95-22 du 26 Août 1995 relative à la privatisation des EPE définit celle-ci comme :

- ❖ Le transfert de la totalité ou d'une partie des actifs de l'entreprise (corporels ou incorporels) ou bien du capital social de l'entreprise à des personnes physiques ou morales de droit privé ;
- ❖ Le transfert de la gestion des entreprises publiques en utilisant des formules contractuelles (conditions et modalités du transfert et de l'exercice de la gestion) à des personnes physique ou morale de droit privé.

Suivant l'article 13 de l'ordonnance N°01-04 du 20 Août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE¹, la privatisation désigne toute transaction se traduisant par un transfert à des personnes physiques ou moral de droit privé autres que des entreprises publiques, de la propriété :

- ❖ De tout ou partie du capital social des EPE détenu directement ou indirectement par l'Etat et/ou les personnes morales de droit public, par cession d'actions, de parts sociales ou souscription à une augmentation de capital ;
- ❖ Des actifs constituant une unité d'exploitation autonome des entreprises appartenant à l'Etat ;
- ❖ Des EPE, selon l'article 15 de la même ordonnance, relevant de l'ensemble des secteurs d'activités.

¹ Ordonnance N°01-04 du 20 Août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE, J.O. N°47 du 22 Août 2001.

A cet effet, l'Etat a lancé plusieurs modalités pour encourager les processus de privatisation comme :

- L'Offre Publique de Vente (OPV) à prix fixe ;
- La cession d'actifs par appel d'offres ;
- L'augmentation de capital non souscrite ;
- La cession d'actions par ouverture partenariale du capital social ;
- Les contrats de gestion.

Ces modalités souvent utilisées, comme illustrées dans le **Tableau N°08**, ont touché des entreprises de plusieurs secteurs d'activités. A ce titre, entre mars et Avril 1996, une cinquantaine d'appels d'offres ont été lancés pour des entreprises relevant de quatre (04) secteurs d'activités : l'industrie, le commerce, le tourisme et l'agriculture. Ces appels d'offres sont, en majorité, sous forme de cessions d'actifs touchant l'industrie Textile avec **8** unités de l'entreprise des industries de confection et boutonnerie (ECOTEX) et le Tourisme avec la mise en vente de **13** unités Hôtelières¹.

Tableau N°08 : Les modalités de privatisation des EPE

Modalités	Nombre d'entreprises et secteur d'activité
Contrats de Gestion	Peu utilisé et très limité dans l'industrie avec un partenaire étranger qui exige une privatisation effective. Cette modalité a concerné une unité de l'entreprise de produits pharmaceutiques SAIDAL.
OPV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trois (03) Entreprises dont : <ul style="list-style-type: none"> • 02 Entreprises de l'industrie pharmaceutique de SAIDAL et de l'agro-alimentaire ; • 01 Entreprise en hôtellerie.
Cession d'Actifs	<p>Cession de Petites Entreprises Publiques Locales dissoutes au profit des salariés et à quelques banques publiques (par conversion de dettes). Plus de 700 Entreprises Locales et Nationales ont été dissoutes ou vendues par la procédure d'enchère.</p> <p>Cette modalité est aussi utilisée par les Collectivités Locales dans la cession des entreprises autonomes et les petits commerces locaux.</p>
Cession d'actions par ouverture partenariale du capital social	<p>A porté sur une :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dizaine d'entreprises (secteur Chimie-Pharmacie) ; • Trois entreprises du secteur agricole : l'Office Régionale des Viandes (ORV) ; • L'Entreprise Nationale de Jus et Conservation Alimentaires (ENAJAC) pour 20% ; • L'Office National de Développement et de Production Aquacole (ONDPA) pour 49%.

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

¹ Nadia BOUACHA, «Le phénomène de privatisation en Algérie», Mémoire réalisé sous la direction de Mr Thierry QUENTIN, Consultant, Shadbolt et Co.LLP, Université François Rabelais de Tours, Master II Droit des Affaires Internationales, Année Universitaire 2004-2005, pp.66-67.

Comme c'est déjà mentionné, ci-dessus, plus de **700** Entreprises Locales et Nationales (**134** EPE et **679** EPL jusqu'au 30 Juin 1998)¹ ont été dissoutes et leurs actifs cédés aux salariés, ou vendues par la procédure d'enchère et le passif à la charge de l'Etat.

2.2.3. LES INITIATEURS ET LES CHARGES DE LA PRIVATISATION DES EPE

Le processus de privatisation des EPE a été mis en place par deux (02) dispositifs :

- ❖ Le Dispositif Institutionnel qui, selon l'ordonnance 95-22 du 28 Novembre 1995 relative à la privatisation, repose sur quatre (04) organes :
 - **Organes Politiques** qui sont représentés par le Gouvernement et l'Institution ;
 - **Organes Techniques** qui sont représentés par le Conseil National de Privatisation (décret exécutif 96-104) et la **Commission de Contrôle des Opérations de Privatisation** (décret exécutif 96-105).

Ce dispositif de privatisation a été la première raison de l'échec de la privatisation. En effet, ce dispositif est caractérisé par la lourdeur bureaucratique de ses procédures, la multiplication des organes de décisions ainsi que le conflit de compétence. Comme il est exigé aux investisseurs, dans ce dispositif, l'investissement dans seulement certains secteurs d'activités (la limitation des secteurs ouverts aux privés). C'est pour cette raison que l'Etat a procédé à la réforme du dispositif de privatisation de 1995 par un nouveau dispositif initié en 2001.

- ❖ Le Nouveau Dispositif Institutionnel, suivant l'ordonnance 01-04 du 20 Août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE qui repose sur un :
 - **Organe Politique** représenté par un Conseil des participations de l'Etat placé sous l'autorité du chef du gouvernement qui en assure la présidence (Article 8 de la présente ordonnance) ;
 - **Organe Technique** représenté par la Commission de Contrôle des Opérations de privatisation (Article 30 de la présente ordonnance).

2.2.4. LES ETAPES DE L'EVOLUTION DE LA PROCEDURE DE PRIVATISATION DES EPE

La privatisation des EPE est mise en application par plusieurs textes :

- ❖ **En 1988** : les premiers textes juridiques traitant de la privatisation par la promulgation des lois portant « l'orientation de l'EPE » avec la mise en place d'un dispositif juridique et institutionnel relatif au transfert des droits de propriété du secteur public (EPE) au secteur privé ;
- ❖ **Entre 1990-1993** : cette période est marquée par la promulgation de lois favorisant le développement et la promotion de l'investissement privé de telle sorte qu'en 1993, on assiste à la mise en place du nouveau code des investissements unifiant les régimes des investissements et qui supprime toute discrimination entre les investisseurs nationaux ou étrangers, publics ou privés (décret législatif 93-12 du 05 Octobre 1993) ;

¹ A. BOUYACCOUB, « Entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation », Revue CREAD N° 57, 3^{ème} T.2001, p.84.

- ❖ **En 1994** : le lancement et l'application de lois promulguées en 1988 sur l'orientation des EPE ;
- ❖ **En 1995** : il y a la remise en cause du mode de gestion et d'organisation du secteur public avec la promulgation de la loi sur les capitaux marchands de l'Etat, qui a institué les Holdings publics en remplacement des Fonds de Participation (l'ordonnance 95-25 du 25 Septembre 1995) et la loi sur la privatisation des EPE (l'ordonnance 95-22 du 26 Août 1995).

L'ordonnance 95-25 du 25 Septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat a accentué l'autonomie de la gestion en reconnaissant le droit, de l'entreprise, de disposer de son patrimoine et la mise en place d'un organigramme organisationnel clarifiant les relations entre l'entreprise, (Holdings publics à vocation nationale: **11** Holdings publics qui gèrent **411** EPE jusqu'à la fin de l'année 1997 et 05 Holdings à vocation régionale gérant **1321** Entreprises Locales)¹, et l'Etat.

Contrairement à la gestion sous la responsabilité des Fonds de Participation, celle des Holdings apporte une nouvelle organisation des capitaux marchands. En effet, les Holdings :

- Ont toute la latitude de vendre les actifs physiques et financiers pour redresser l'entreprise ;
 - Constituent le seul interlocuteur, sans aucune injonction de l'administration centrale, ce qui garantit les relations avec les partenaires étrangers et nationaux ;
 - Sont basés sur les objectifs de la stratégie de relance économique.
- ❖ **En 1997** : il y a l'amendement de la loi 95 relative à l'ordonnance 95-22 du 26 Août 1995 ;
 - ❖ **En 2001** : c'est avec la promulgation de l'ordonnance 01-04, relative à la à la privatisation des EPE, que l'opération lancée en 1988 se consolide. Aussi, en 2001, on assiste à la révision de la loi sur la privatisation des entreprises (Ordonnance N°95-22). Cette même année fût marquée par le développement de l'investissement avec la mise en place d'une Agence Nationale de Développement des Investissements (**ANDI**) afin de faciliter les procédures d'investissements (guichet unique) et d'accorder des avantages fiscaux (exonérations multiples) et financiers (taux préférentiels) aux nouveaux investisseurs. L'objectif de la mise en place de l'ANDI est aussi de garantir aux investisseurs étrangers le droit de transfert des capitaux et des produits, de protection contre l'expropriation et le droit de recourir à l'arbitrage international en cas de conflit.

¹ Nacer-Eddine SADI, «La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, modalités et enjeux », L'Harmattan, 2005, p.58.

Le lancement du processus de libéralisation a été accompagné par des réformes de l'environnement externe des EPE tendant à la libéralisation de l'économie (instauration de l'économie de marché), car l'aboutissement de la privatisation est fonction de la structure du marché et de l'environnement concurrentiel que du statut de la propriété de l'entreprise. Ces réformes ont porté sur :

- La refonte du système bancaire (1988) à savoir l'autonomie de la Banque d'Algérie, la mise en place de la commission de contrôle bancaire, la transformation des banques commerciales en sociétés par actions et l'agrément de banques privées ;
- La libéralisation des prix (1989) ;
- La promulgation de la loi sur les associations professionnelles (1989) ;
- La promulgation de la loi sur la concurrence (1995) ;
- La révision du code de commerce (1995) ;
- La mise en place d'une **Bourse de Valeurs Mobilières (BVN)** et d'une **Commission de Contrôle des Opérations de Bourse (COSOB)**.

2.2.5. LES RESULTATS DU PROCESSUS DE PRIVATISATION DES EPE

Entre 1994 et 1998, selon l'instruction N°2 du 15 Septembre 1997 relative aux Entreprises Publiques Nationales dissoutes par anticipation et l'instruction N°3 du 02 Mai 1998 relative aux **Entreprises Publiques Locales (EPL)**, on dénombre (cession d'actifs aux salariés) environ **959** entreprises dissoutes et leurs actifs cédés aux salariés permettant ainsi la création de **1174** sociétés de salariés dont **25 %** sont des sociétés par actions avec un effectif de **27 000** salariés qui sont maintenus dans les entreprises sur un total de **151 000** agents soit un taux de **17,88%**.

En termes de taux de création de la VA, tous secteurs confondus, celui-ci est de **62%** en 1990, **66%** en 1994 et de **76%** en 1998¹.

Durant la période 1995-2003, le bilan de la privatisation des EPE est jugé faible par rapport aux opérations de privatisation qu'elles soient totales ou partielles. Selon **Nacer Eddine Sadi, 2005**, le nombre d'entreprises privatisées partiellement (cessions d'actions) est de cinq (**05**) (cf. **Tableau N°09**). En Janvier 2002, sur **983** EPE et EPL dissoutes plus de **2017** sociétés de salariés ont été créées avec un nombre d'employés impliqués de **279 940**.

Durant le **premier semestre 2005**, des opérations de privatisation ont touché plus d'une quinzaine d'entreprises publiques de différentes branches d'activité : transports, industrie agro-alimentaire, détergeant, emballage, métallurgie, BTP, etc. et qu'environ **1 000** EPL reprises par les salariés. Comme il est aussi enregistré, en ce premier semestre 2005, la cession de **66%** du capital de deux filiales de l'entreprise Asmidal (engrais) à un groupe européen dont l'engagement de ce dernier a atteint les **400** millions d'euros y compris la reprise de la dette et les nouveaux investissements. A la **fin de l'année 2007**, on dénombre **417** entreprises publiques, d'envergure nationale, privatisées et qui ont permis à l'Etat de réaliser une recette d'environ **un milliard** de dollars US².

¹ A. BOUYACOUB, « Entreprises publiques, ajustement structurel et privatisation », Revue CREAD N° 57, 3^{ème} T.2001, pp.76-85.

² Dr. Mahfoud BENOSMANE et Dr. Omar BENIA, Université de Annaba-Algérie, « La privatisation du secteur public en Algérie : une nouvelle stratégie de relance de l'économie », Op. Cit., pp.126-127.

Tableau N°09 : Nombre d'entreprises privatisées partiellement

Entreprises Privatisées	Activités Déployés	Taux du Capital Social Cédé	Technique de Privatisation utilisée	Apports du Partenaire
Hôtel El Aurassi	Tourisme	20%	Introduction en Bourse (OPV)	Revenus de la Cession (RC)
SAIDAL	Chimie Pharmacie	20%	OPV	RC
ERIAD, Sétif	Agro-industries (Pâtes alimentaires)	20%	OPV	RC
SIDER-EL-HADJAR	Sidérurgie	70%	Ouverture du capital social au profit de la firme indienne LNM-ISPAT	Investissements de modernisation de l'outil à hauteur de 50 milliards de DA et maintien de 22 000 emplois
ENAD	Détergents	60%	Ouverture du capital social à la firme allemande Heinkel	Apport d'Investissement de modernisation et de marque commerciale

Source : Nacer-Eddine SADI, «La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, Modalités et Enjeux », Op. Cit., p. 189.

Par ailleurs, selon le Ministre de l'Industrie et de la promotion des Investissements, le processus de privatisation a connu un net développement depuis l'année 2005, l'année à laquelle **350** entreprises ont procédé à l'ouverture de leur capital et la programmation de **100** autres entreprises à la privatisation à partir du premier semestre 2008¹. Néanmoins, les difficultés rencontrées par le processus de privatisation, entamée en 1995 et qui, par conséquent, n'a pas abouti aux résultats escomptés telles que l'efficacité et l'efficience des entreprises, s'explique par deux (02) raisons principales qui se situent :

- 1. Au niveau externe au dispositif de privatisation ;**
- 2. Au niveau interne au dispositif de privatisation.**

2.2.5.1. AU NIVEAU EXTERNE AU DISPOSITIF DE PRIVATISATION

On distingue à ce niveau au moins cinq faiblesses majeures, à savoir :

- La persistance des contraintes bureaucratiques et juridiques qui freinent l'investissement ;
- L'instabilité politique (changement et succession de gouverneurs) ;
- L'inexistence d'un **système d'information efficace** ;
- Le faible niveau de développement du marché financier et du système bancaire local ainsi que la méconnaissance des mécanismes financiers et boursiers par les agents économiques (ménages, banques, entreprises, Etat), auquel s'ajoute le manque de capitaux pour l'acquisition des actions des entreprises destinées à la privatisation²;

¹ « L'Algérie poursuit la privatisation des Entreprises Publiques : le bilan des privatisations des EPE est satisfaisant selon le Ministre Hamid Temmar », algérie-dz.com, lundi 21 Janvier 2008.

² M. BELATTAF, « Modalités et difficultés de mise en œuvre de la privatisation des EPE en Algérie », Revue CREAD N° 39, 1^{er} T.1997, p. 103.

- La persistance de restrictions et de contradictions dans les décisions qui s'explique par la multiplication des intervenants et la confusion de leurs attributions dans le processus de privatisation¹.

2.2.5.2. AU NIVEAU INTERNE AU DISPOSITIF DE PRIVATISATION

A ce niveau du dispositif de privatisation, on recense une raison principale qui est liée :

D'une part, à l'incapacité des entreprises éligibles à la privatisation à transmettre des informations fiables aux autorités boursières ou à d'autres experts et analystes financiers afin de gérer et d'estimer la valeur réelle des titres des entreprises ;

D'autre part, il est recensé le manque de fiabilité de l'information comptable du fait que les inventaires sont loin des standards comptables et financiers internationaux (**IAS : International Accounting Standard**).

La conséquence étant le refus de certification des comptes par les commissaires aux comptes, alors que cette certification est exigée par les investisseurs et particulièrement étrangers ;

Enfin, à l'absence de normes et de références relativement stables permettant de minimiser le risque d'erreur dans la détermination de la valeur intrinsèque de l'entreprise².

S'ajoute à cette raison principale :

- ❖ La destruction des entreprises et le poids de la dette qui rend très élevé le coût des investissements nécessaires à la modernisation et à la réhabilitation des entreprises mises en vente ;
- ❖ L'exclusion des cadres d'entreprises, à privatiser, du processus de prise de décisions qui ces dernières sont prises exclusivement par le Conseil des Privatisations de l'Etat.

Cette situation a entraîné une démotivation totale au sein des cadres et dirigeants d'entreprises à contribuer à l'évaluation de l'entreprise.

2.3. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES

Dans le cadre de la préparation de la libéralisation des marchés, de la majorité des pays en transition, pour l'adhésion aux accords d'association pour les zones de libre échange et l'adhésion à l'OMC, l'ONUDI a lancé un **Programme Intégré (PI)** financé par le PNUD (Cofinancement avec l'Algérie), les fonds propres de l'Algérie, la France, l'Italie et les fonds propres de l'ONUDI. Ce PI a été initié vers la fin des années 90 par l'ONUDI et a été approuvé en mars 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) considéré comme la partie principale du programme à côté d'autres ministères comme le Ministère chargé de la PME et de l'Artisanat, celui de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI). Le démarrage prévu de ce PI a été pour avril 1999³.

¹ Younès BENAÏSSA, « La modernisation du secteur public », Directeur de Division au Ministère Algérien de la Participation et de la Coordination des réformes, Actes du Colloque du 18 Octobre 2001, « L'Algérie sur le chemin des réformes », Organisé par la Direction des Relations Internationales du Sénat et le Centre Français du Commerce Extérieur, document non paginé.

² A. GLIZ, « Le problème de l'évaluation de l'entreprise en privatisation dans un contexte de transition vers l'économie de marché », Revue CREAD N° 54, 4^{ème} T. 2000, p.5.

³ ONUDI, Groupe de l'évaluation, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, Vienne, 2006, pp.ix-16.

La structure de ce PI comporte cinq composantes principales parmi lesquelles figure la composante une (1) relative aux activités liées au Programme National de la Mise à Niveau. Parmi les domaines qui ont trouvé un financement il y a, entre autres, la préparation et le lancement du programme de Mise à Niveau (MAN) (qui consiste à renforcer les services d'appui technique, de contrôle qualité, de normalisation, de certification et d'accréditation, de promotion des investissements, de la mise en place d'un réseau d'information, etc.)¹.

Ce programme véhicule ainsi plusieurs objectifs, entre autres, de permettre, aux EPE, l'adaptation aux changements de l'environnement économique global.

Quel est alors l'apport du programme de mise à niveau, aux EPE, qui est lancé depuis l'année 2000 par l'Etat algérien ?

Pour répondre à cette question, nous allons développer les différents points suivants :

1. **La définition et les objectifs de la mise à niveau ;**
2. **Les organes chargés de la mise à niveau des entreprises algériennes ;**
3. **les étapes et les conditions d'accès des entreprises aux aides pour la mise à niveau ;**
4. **les résultats de la mise à niveau.**

2.3.1. DEFINITION ET OBJECTIFS DE LA MISE A NIVEAU

La mise à niveau est « la modernisation des moyens de production des entreprises en allant de façon réelle vers le monde de l'électronique et de la technologie. D'autre part, il s'agit, pour ces entreprises, de moderniser leurs méthodes de gestion car cet aspect représente aujourd'hui, le principal facteur de compétitivité pour une entité économique »¹.

Le concept de mise à niveau repose sur deux idées, celle d'un **progrès** et celle d'une **comparaison** ou d'un **étalonnage**. Ainsi, la mise à niveau d'un dispositif ou d'une institution consiste à faire progresser une structure existante afin de la ramener au niveau d'efficacité ou d'efficience de structures semblables mais plus performantes².

Il ressort de cette définition que la mise à niveau a principalement portée sur la **modernisation des moyens, des structures d'organisation et des systèmes de gestion des entreprises**. Celle-ci consiste à la mise en place d'une **stratégie de modernisation** des équipements et l'élévation du niveau de compétitivité des entreprises par :

- L'élaboration d'un système de production, d'organisation et de gestion **conformes aux normes** et aux standards du secteur ;
- Le développement de la **formation et le perfectionnement** des ressources humaines, la certification et l'élévation de la qualité, la recherche des marchés, le marketing et la recherche d'alliances et de partenariats.

¹ Entretien avec Abdelhamid MEZAACHE, Economiste et Consultant dans le secteur de la PME/PMI, l'Entreprise, Dimanche 21 Janvier 2007, par itmf.

² Raouf JAZIRI, Mehdi CHERIF et Wathek ATTIA, « Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes : fondements, démarche et impacts », Institut Supérieur des Etudes Technologique de Sousse, Tunisie, 17 et 18 Avril 2006, Colloque International, p. 05.

A cet effet, le lancement du processus de mise à niveau des entreprises a véhiculé deux principaux objectifs, à savoir¹ :

- La préparation et l'adaptation de l'entreprise à son environnement afin de répondre aux **exigences du libre échange** ;
- L'introduction d'une démarche de consolidation des forces et la résorption des faiblesses des entreprises viables et performantes afin d'améliorer la **compétitivité** et la **performance** industrielle.

Selon l'ONUDI, l'objectif des programmes de mise à niveau est de promouvoir la compétitivité des entreprises². Cette compétitivité sera réalisée par le lancement d'actions³ :

- D'assistance aux entreprises publiques pour mettre en œuvre des actions prioritaires de restructuration qui auront un impact direct sur la productivité ;
- de mise en œuvre des actions de formation, d'amélioration des systèmes de gestion, de production et de qualité.

2.3.2. LES ORGANES CHARGES DE LA MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES ALGERIENNES

L'objectif du programme de MAN étant de répondre à l'impératif d'amélioration de la compétitivité. Il n'est plus question à cet effet, dans le cadre de ce programme, d'industrialiser l'entreprise mais de **moderniser** les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation⁴.

Le processus de MAN en Algérie est soutenu par :

- ❖ Le **Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielles (FPCI)** mis en place par les pouvoirs publics depuis l'année 2000. Ce fonds est alimenté par les dotations de l'Etat, les dons et les legs afin de financer les dépenses de la MAN permettant d'améliorer la compétitivité des entreprises ;
- ❖ La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI) du MIR. Cette direction a pour mission la détermination et la coordination de tous les instruments juridiques et financiers du FPCI ainsi que la définition de toutes les conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de MAN ;
- ❖ Le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI) qui a pour mission la détermination des modalités de fonctionnement du FPCI⁵.

¹ GREDAAL, Synthèse sur la « Mise à niveau des entreprises de l'Agroalimentaire en Algérie ».

² ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, ONUDI, Vienne, 2002, non paginé.

³ ONUDI, Groupe de l'évaluation, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Op. Cit. p.58.

⁴ Hervé GALLEPE et Grégoire CHAUVIERE LE DRIAN, « l'expérience de l'AFD dans la mise à niveau des entreprises exportatrices », Forum Economique et Financier, Danang, Division Systèmes Financiers et Appui au Secteur Privé, le 26 et 27 Février 2008, p. 05.

⁵ Lamia AZOUAOU, « la compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines : analyse à partir d'une approche multidimensionnelle », Université Sorbonne, Paris 3, pp.5-6.

Par ailleurs, l'objectif de la mise en place du FPCI est de couvrir les aides directes aux entreprises industrielles ou de services liées à l'industrie pour des opérations de mise à niveau de la compétitivité industrielle. Ces aides permettront de couvrir une partie des dépenses engagées par les entreprises pour :

- Le diagnostic stratégique ;
- Les investissements matériels et immatériels ;
- L'amélioration de la qualité, de la normalisation et de métrologie de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche et développement et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel ;
- La mise en place d'un système de contrôle de gestion ;
- L'utilisation de l'information et l'emploi du processus d'aide à la décision.

Cependant, un **programme pilote** de mise à niveau a été aussi lancé par des **opérations d'assistance technique** dans une cinquantaine (50) d'entreprises¹ portant sur :

- L'élaboration de diagnostic stratégique ;
- La formulation de plans de mise à niveau ;
- La mise en œuvre des actions de formation, de mise en place de système de qualité et le renforcement des capacités des services d'appui à l'industrie.

Dans ce contexte, la **Direction de la Normalisation et de la Protection Industrielle (DNPI)**² a lancé un programme, approuvé par le Gouvernement en **Mars 2000**, pour le développement d'un Système National de Normalisation ayant pour objectif l'intégration, dans la gestion et les pratiques managériales des entreprises, le management de la qualité et de l'environnement. Ce programme porte sur :

- ❖ **La certification des entreprises aux normes ISO 9001 Version 2000 et ISO 14 001 Version 2004.** Ceci par l'octroi d'une aide financière à toute entreprise performante et ayant des capacités d'exportation ;
- ❖ **L'amélioration du niveau de compétitivité** afin de faire face à la concurrence nationale et internationale ;
- ❖ **L'élargissement de la part de marché** et l'élaboration de stratégies de partenariats et de coopération ;
- ❖ **Le développement des pratiques managériales**, entre autres, le développement de la **culture orientée vers le client** par la satisfaction des clients et la prise en charge de l'adéquation Qualité-Prix ;

¹ GREDAAL, Synthèse sur la « Mise à niveau des entreprises de l'Agroalimentaire en Algérie ».

² Ministère de l'Industrie : Direction de la Normalisation et de la Protection Industrielle (DNPI), E-mail : info@rimi.dz.

- ❖ **La gestion de l'entreprise par l'intégration d'une politique de développement durable** intégrant la protection de l'environnement et respectant la législation en vigueur en matière d'environnement ;
- ❖ **Le développement et le renforcement du service après vente** et de la maintenance ;
- ❖ **Le développement du système d'information** et spécialement la communication interne de l'entreprise ;
- ❖ **L'accroissement de la production nationale** avec la diminution voire la suppression des coûts de non qualité.

Par ailleurs, un vaste programme de mise à niveau a été aussi lancé dès **2001** par les **Ministères de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire, de l'Industrie et de la PME/PMI** en collaboration avec l'ONUDI, l'UGP (Unité de Gestion du programme) et le MEDA. L'objectif est de permettre et d'aider les entreprises algériennes à s'adapter et à s'aligner avec l'environnement économique international en s'impliquant dans la mise à niveau par la certification ISO-9000 et 14 000 afin :

- D'améliorer la compétitivité des entreprises ;
- De faire face à la concurrence mondiale ;
- D'affronter les nouvelles conditions du marché suite aux accords de libre échange avec l'UE.

Cet objectif est accompagné de moyens comme **l'assistance technique, l'assistance financière et l'appui aux associations professionnelles**. A cet effet, le programme lancé, de la mise à niveau des entreprises, englobe plusieurs opérations touchant à la **gestion, à l'organisation** et à **la formation** des entreprises, de différentes tailles, et à des organismes de soutien à la MAN dans plusieurs secteurs d'activités (cf. **Tableau N°10**).

Par ailleurs, il y a lieu de mentionner d'autres projets de soutien à la MAN lancé par l'ONUDI. Parmi ces projets nous citons ceux lancés dans le cadre de la coopération technique Algéro-Allemande GTZ, comportant deux (02) projets importants dont l'un est celui du « Conseil et Formation pour les PME Algériennes » qui est lancé en 1996. Dans ce projet, des actions de formation sont aussi bien tournées vers les entreprises que les services à l'industrie et l'autre projet est celui de « l'appui aux associations professionnelles et organisations patronales » qui est lancé en 2005.

L'objectif de ce deuxième projet est d'aider les associations professionnelles à se perfectionner. Par ailleurs, la GTZ a prévu un troisième projet, dont le démarrage est en 2007, portant sur « l'assistance aux PME dénommé ARC : Appui aux Renforcement de la Compétitivité »¹.

¹ ONUDI, Groupe de l'évaluation, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Op. Cit. p.13.

Tableau N°10 : Opérations du programme de mise à niveau des entreprises algériennes

Type d'opérations et objectifs	bénéficiaires	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un cadre légal et réglementaire de la qualité, de la certification, de la normalisation et de l'accréditation ; - Etablissement d'un document réglementaire sur le système national d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ; - Rendre opérationnel l'organisme national d'accréditation afin de répondre aux exigences des normes internationales. - Renforcer les capacités de l'organisme de certification du personnel mis en place ; - Création et mise en place du Comité Algérien d'Accréditation. 	<p>IANOR</p> <p>IANOR</p>	<p>Création d'ALGERAC par l'Algérie et nomination du Directeur Général d'ALGERAC (Organisme algérien d'Accréditation).</p> <p>Mise en place d'un service de certification au sein de l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Formation d'auditeurs selon les normes internationales. 	LNCPP IANOR	Formation de 15 auditeurs au LNCPP (Laboratoire Nationale de Contrôle des Produits Pharmaceutiques) ; formation de 30 auditeurs à l'IANOR
<ul style="list-style-type: none"> - Assistance à la certification ISO 9000. 	Entreprises	jusqu'à 2001 six entreprises ont été assisté par les experts de l'ONUDI pour la certification ISO 9000. Trois des six entreprises ont obtenu l'accréditation ISO 9000.
<ul style="list-style-type: none"> - Assistance et accompagnement à l'accréditation. 	<p>LNCPP</p> <p>CNTC</p> <p>CACQE (Centre Algérien du Contrôle de la Qualité et de l'Emballage du Ministère du Commerce)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formation prévue de 15 auditeurs internes par un expert international au sein du LNCPP; - Formation de huit agents en France en 2004, trois formateurs de la cellule de formation et de perfectionnement du CNTC (Centre National de Technologie et du Consulting dénommé précédemment Centre National du Textile et du Cuir) en France en février 2006 et des sessions de formations par des experts nationaux de l'ONUDI pour un nombre plus large d'agents du CNTC ; - Le CNTC a aussi bénéficié d'un important support en équipements scientifiques et d'une donation en fournitures consommables ; - Lancement des actions pilotes en accréditation de laboratoires d'essais. Cinq laboratoires ont été sélectionnés (Institut Pasteur, Entreprise Publique pharmaceutique SAIDAL, Centre National de Toxicologie, Laboratoire d'Oran du CACQE, Entreprise Publique Agroalimentaire SMIDE à Constantine.

- Formation des consultants, des ingénieurs et cadres de soutien à la MAN	Ministères de Commerce et de l'Industrie ; Associations Professionnelles	- Révision et actualisation des programmes de formation de l'INPED (Institut national de la Productivité et du Développement) ; - Approfondissement des connaissances du CNTC dans le domaine de la MAN ; - Organisation des séminaires avec le concours de l'INPED et du CNTC en collaboration avec l'ONUDI à travers le territoire algérien.
- Aide à l'élaboration de diagnostic et de plans de restructuration (identification des entreprises et étude des stratégies possibles en particulier la stratégie d'externalisation).	Entreprises publiques (huit entreprises ont été sélectionnées)	- Aucune information n'est disponible pour donner les résultats selon l'ONUDI.
- Assistance aux entreprises publiques pour mettre en œuvre des actions prioritaires de restructuration ayant un impact sur la productivité ainsi que sur la mise en œuvre d'actions de formation, d'amélioration des systèmes de gestion, de production et de qualité.	entreprises publiques (huit entreprises ont été sélectionnées)	- Il n'y a pas d'informations disponibles sur le suivi de ces opérations.
- Assistance à l'élaboration de rapports de diagnostic stratégique et plans de MAN.	- 40 entreprises pilotes (PME publiques et privées) ; - 12 entreprises ont été sélectionnées par le Comité de Pilotage du Projet dans le cadre du prolongement du délai d'appel à candidature.	- Cette initiative est pilotée par le Ministère de l'Industrie et le responsable de la composante au siège de l'ONUDI ; - 17 entreprises, jusqu'à novembre 2005, ont bénéficié de l'aide à l'élaboration d'un diagnostic stratégique ; - Appui, aux 12 entreprises, à la mise en œuvre des actions immatérielles de MAN dans le cadre de la deuxième tranche du projet.
- Formation de responsables, de cadres et d'ingénieurs conseils dans les domaines de management, de la qualité et de la MAN.	Entreprises Bureaux d'études Structures ministérielles régionales et à Alger	- Plusieurs séminaires de formation ; - Elaboration d'un guide pratique de la qualité ; - Formation de 48 responsables internes qualité à l'INPED en février 2003 ; - Formation de 100 auditeurs internes ; etc.

Source : Synthèse effectuée par nos soins sur la base du rapport du Groupe de l'Evaluation de l'ONUDI, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Op. Cit. pp.39-62.

Le deuxième projet est relatif à la certification ISO 14 001 GTZ/MATE, en collaboration avec le CNFE sous tutelle du **MATE** (Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement). L'objectif de ce projet est le renforcement de la qualité et la mise en place d'un **Système de Management Environnemental (SME)** au niveau de sept (**07**) entreprises algériennes pour la certification ISO 14 001. Il s'agit des entreprises :

- **NCA** : Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouïba qui est une entreprise de fabrication de jus de fruits ;
- **Laboratoire Venus SAPECO** - entreprise de fabrication de produits cosmétiques ;
- **ONA** : Office National d'Assainissement, agence régionale d'Alger et STEP de Tizi-Ouzou ;
- **Tonic Emballage** : entreprise de fabrication de carton ondulé ;
- **ENIEM** : Entreprise Nationale de fabrication d'Electroménagers à Tizi-Ouzou ;
- **DBA** : Dérivé Bitume Algérien qui est une entreprise de fabrication de Bitume et dérivés ;
- **Groupe SIM** - Acqua SIM: unités de production d'eau minérale de Mouzaia et de Ben Haroun.

Il résulte par ces projets :

- La création de véritables relations entre les Entreprises-Consultants et d'un climat de confiance et de collaboration ;
- La volonté des dirigeants d'entreprises à résoudre les problématiques environnementales et à lancer des solutions durables¹.

2.3.3. LES ETAPES ET LES CONDITIONS D'ACCES DES ENTREPRISES AUX AIDES POUR LA MISE A NIVEAU

Le processus de mise à niveau suit trois étapes principales. La première étape porte sur l'élaboration du diagnostic stratégique global suivie par la deuxième étape qui consiste en l'étude des stratégies permettant de renforcer la viabilité de l'entreprise et d'améliorer sa compétitivité. Quant à la troisième étape, celle-ci est liée à la mise en œuvre des actions matérielles et immatérielles, dans le cadre du plan de mise à niveau, retenues.

Pour bénéficier et faire partie de ce programme, les entreprises doivent remplir certaines conditions qui leur permettent d'avoir accès aux aides du FPCI. Parmi ces conditions, on trouve celles qui sont liées :

- ❖ **A la rentabilité de l'entreprise** : Celle-ci doit avoir un actif net positif et avoir, au moins deux (02) résultats d'exploitation positifs sur les trois (03) derniers exercices (bilan certifié de l'année de référence) ;
- ❖ **Au statut de l'entreprise** : ceci signifie que l'entreprise est de droit algérien et relevant du secteur productif industriel ou bien fournisseur de services liés à l'industrie et être immatriculé au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale ;
- ❖ **A l'exercice de l'activité** : L'entreprise doit avoir au minimum trois (03) années d'activités et ayant un effectif total de vingt (20) salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production et de dix (10) salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.

¹ Contribution, « La mise à niveau environnementale des entreprises algériennes. Un exemple concret : le projet ISO 14001 GTZ/CNFE », Mutations Numéro 59-01/07, pp. 42-44.

2.3.4. LES RESULTATS DE LA MISE A NIVEAU

On ne peut conclure sur les résultats définitifs du programme de mise à niveau vu que ce dernier se poursuit encore. Néanmoins, ce programme arrêté durant la période allant de janvier 2002 à fin octobre 2004 est l'achèvement de la phase de diagnostic pour seulement **83** entreprises sur **191¹** entreprises concernées. Les **83** entreprises ont soumis les dossiers pour la deuxième phase (plans de mise à niveau).

Les entreprises retenues nécessitent un investissement de **15 388** millions de dinars dont **12%** en investissements immatériels. Le FPCI a contribué à hauteur de **13%** de ce montant. Les entreprises ayant bénéficié sont, par secteurs d'activités, comme suit :

- Cinquante quatre (54) Agroalimentaires ;
- Trente quatre (34) Mécanique, Métallique ;
- Trente deux (32) Matériaux de construction, bois et liège ;
- Vingt (20) Secteur Chimie/Pharmacie/Papier ;
- Quinze (15) Plastique ;
- Quinze (15) Electrique/Electronique ;
- Treize (13) Services d'appui ;
- Neuf (09) Textiles¹.

Jusqu'à Mars 2006, plus de **340** demandes d'adhésion au programme émanant d'entreprises publiques et privées. Selon le Ministère de l'Industrie chargé de la mise à niveau, **333** demandes ont été traitées dont **228** remplissent les conditions et par conséquent sont retenues. Sur les **129** entreprises ayant achevé le diagnostic et soumis leur plan, seulement **119** entreprises sont concernées par la détermination des actions et le montant qui leur sera accordé².

A la fin Mars 2006, se basant toujours sur l'article de **M. Rabhi**, **117** entreprises dont **72** publiques et **45** privées devaient bénéficier des aides du fonds pour l'application du programme. Seulement **17** d'entre elles ont pu achever leurs plans de mise à niveau et les **100** entreprises restantes sont en voie de l'être.

Ce faible niveau de réalisation du programme de mise à niveau est expliqué, par l'auteur, par des problèmes comme :

- ❖ **Les lenteurs administratives** : Dans le programme de mise à niveau, les organismes devant agréer les dossiers des entreprises rendent leurs avis dans six (06) mois. L'agrément est délivré soit par un comité siégeant au niveau du ministère de la PME, soit au niveau du ministère de l'Industrie où siège un comité interministériel. Aussi, les entreprises ayant acquis les équipements doivent attendre longtemps avant de se voir rembourser (suivant ce que prévoit la procédure). Cette situation freine le processus de modernisation des entreprises et le retard constaté est considérable comparé à la Tunisie où plus de **2000** entreprises ont été déjà mises à niveau.

¹ Lynda MIMOUNE et Mokhtar KHELADI, « Economie méditerranée, monde arabe », Colloque du 26 et 27 Mai 2006, Université Galatansaray, Istanbul Turquie «Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction Régionale ou Dilution dans la Mondialisation, Partenariat Algérie-Union Européenne et Mise à Niveau des Entreprises Algériennes ».

² Meziane. REBHI «Bilan très maigre de la mise à niveau des entreprises », Liberté du 27 Juillet 2006.

- ❖ **La résistance aux changements et le manque d'initiatives des dirigeants des entreprises** : La mise à niveau implique la modernisation des équipements, ainsi le défi à relever n'est pas seulement l'aboutissement du programme de modernisation mais d'arriver à un changement de la culture de l'entreprise et à l'adhésion du personnel à l'opération de mise à niveau car les équipements modernes exigent une qualification du personnel.

Aussi, cette faiblesse dans la réalisation du programme de mise à niveau est expliquée par **l'augmentation des dépenses de l'entreprise**. En effet, dans le cadre de la mise à niveau, l'acquisition d'un logiciel de gestion est obligatoirement accompagné par des frais de maintenance censés être payés annuellement, et ce malgré que l'équipement ne présente rarement des dysfonctionnements¹.

S'ajoute à ces difficultés **l'ampleur de la concurrence informelle**, le **problème du foncier industriel** et la **faiblesse du système d'information** et de **communication interne de l'entreprise**.

Selon le MIR, ces lenteurs administratives s'expliquent par les délais longs de formalisation des dossiers que se soit pour la délivrance des dossiers (pièces justificatives du dossier de mise à niveau) ou pour les réponses fournies à la demande de crédit.

2.4. LE PROGRAMME DE RELANCE DES INVESTISSEMENTS ETRANGERS

La relance des IDE est retenue comme l'un des objets prioritaires des réformes économiques engagées par l'Etat ; elle constitue une des formes de réorganisation et de modernisation devant permettre :

- L'amélioration des performances économiques (la compétitivité, l'efficacité des entreprises publiques algériennes et la croissance de la productivité) ;
- La relance de l'économie nationale.

De ce fait, et dans le cadre de la globalisation et de l'ouverture des économies, attirer les IDE exige une préparation et surtout des efforts considérables à faire par les pays d'accueil qui sont, de nos jours, dans un environnement très concurrentiel et où la mobilité des capitaux est très élevée. Cette préparation est, avant tout, basée sur la détermination des objectifs attendus par l'appel aux IDE.

De nos jours, l'Algérie dispose de ressources financières importantes suite à la hausse des prix du pétrole², d'une main-d'œuvre qualifiée et d'un marché vierge et potentiellement porteur, contrairement à la période d'avant 1993, où l'Algérie se caractérisait par une épargne interne insuffisante, un manque de ressources financières et une insolvabilité externe³.

¹ Ahmed GASMIA, « Entreprise », Entretien du 25 Janvier 2007.

² Mohand Amokrane CHERIFI, «Changer le cours de l'histoire économique et sociale du pays », Conférence du 8 Septembre 2005, Alger, p.3.

³ Rafik. BOUKLIA- HASSANE, Najat. ZATLA, «IDE, croissance et convergence : une approche empirique », Les Cahiers du CREAD N° 46/1998, p. 195.

Pour cela, son ouverture aux IDE doit véhiculer une stratégie proactive permettant l'augmentation du taux d'intégration de l'économie et la relance des exportations hors hydrocarbures. Car, en effet, sans cette stratégie, les IDE peuvent avoir plus d'effets néfastes pour notre économie que d'avantages (comme la sortie d'importantes sommes provenant des recettes pétrolières sous forme de dividendes, le contrôle des technologies comme par exemple celles liées aux hydrocarbures¹).

D'après certaines sources, entre autres, la CNUCED et le MEDA, l'Algérie a enregistré un taux de croissance des IDE jugé important mais le potentiel d'investissement n'est pas totalement exploité.

**Quels sont alors les résultats de la politique d'ouverture aux IDE ?
Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour rendre efficace cette stratégie
de modernisation par les IDE ?**

Afin de répondre à ces questions, nous allons retracer brièvement :

- 1. La politique de relance des IDE ;**
- 2. L'évolution des IDE ;**
- 3. La répartition des IDE par secteurs d'activités ;**
- 4. Les résultats de l'ouverture de l'économie aux IDE.**

2.4.1. LA POLITIQUE DE RELANCE DES IDE

L'année 1994 marque la détérioration de l'économie suite à la baisse du prix du pétrole, la détérioration de la dette et l'inefficacité du système économique. Dans ce contexte de conjoncture économique et sociale défavorable, l'Etat ne pouvait plus assurer à lui seul la relance économique et engage alors des réformes économiques devant permettre un désengagement progressif de l'Etat dans certains secteurs de l'économie nationale.

Parmi les réformes engagées, les IDE ont été encouragés par une nouvelle législation fiscale plus attractive et un cadre institutionnel d'appui plus approprié : code des investissements de 1993 amendé et complété par l'ordonnance de 2001. Cette dernière a induit l'adoption d'une nouvelle législation en matière d'investissement introduisant le principe de la liberté d'investir et les standards internationaux en matière de traitement des IDE².

Ce nouveau cadre juridique a permis l'introduction des IDE dans d'autres secteurs, autre que celui des hydrocarbures tels que : les télécommunications, l'agroalimentaire, la chimie et la pharmacie.

Aussi, en 2001, la création de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI)³ et de guichets uniques décentralisés d'une part, de l'adoption de règles en matière de commerce extérieur, de droit du travail, de propriété intellectuelle et de fonctionnement concurrentiel des marchés, d'autre part, a renforcé le principe de promotion des investissements. Ainsi, l'Algérie par ces réformes économiques a tenu à encourager les facteurs de relance et d'attractivité des IDE par :

¹ A. BOUYACOUB, « Croissance et fragilité de l'économie algérienne », article du 01 Mars 2007, tiré du Net, Non paginé.

² Conférence des Nations Unies sur Le commerce et le Développement, « Examen de la politique de l'investissement, Algérie », Genève, Décembre 2003, Version Préliminaire Non éditée, p.3.

³ Ordonnance N°01-03 correspondant au 20 Août 2001 relative au Développement de l'Investissement, Titre IV relatif aux organes de l'investissement, J.O. N°47 du 22 Août 2001.

- ❖ L'adoption de lois protégeant les investisseurs étrangers (cf. **Tableau N°11**) et favorisant l'attractivité des IDE (nouveau code des investissements 2005-2006 offrant les mêmes conditions aux investisseurs étrangers et nationaux) ;
- ❖ Le lancement d'un vaste programme d'équipements dans le secteur énergétique (exploration, gazoducs, raffinerie, etc.) ;
- ❖ Le lancement des opérations de rachat de réseaux bancaires ou d'assurances et l'ouverture du secteur immobilier, du BTP, des télécommunications et du tourisme aux IDE ;
- ❖ Le lancement de projets de privatisation et de concession ;
- ❖ La transformation des dettes en investissements (Accords bilatéraux de conversion de dettes avec l'Espagne, l'Italie et la France, après l'autorisation de conversion depuis Juillet 2000 par le **Club de Paris**)¹.

Tableau N°11 : Comparaison internationale de la protection des investisseurs

	Algérie	M. Orient et Afr. du Nord	USA	Allemagne
Index de transparence des transactions	6,0	5,9	7,0	5,0
Index de responsabilité des managers	6,0	4,8	9,0	5,0
Index de pouvoir des actionnaires	4,0	3,7	9,0	5,0
Nombre de paiements de taxes par an	5,3	4,8	8,3	5,0

Source : Doing Business 2008, Banque Mondiale.

A travers le **Tableau N°11**, il ressort clairement que le cadre légal de protection des investisseurs mis en place par l'Algérie a donné lieu à des résultats très encourageants dans la mesure où tous les indicateurs sont légèrement supérieurs à ceux de l'Allemagne, du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord, mais tout de même inférieurs à ceux des USA.

2.4.2. L'EVOLUTION DES IDE

Par le programme de libéralisation économique mis en place par le gouvernement algérien, les retombées positives de cette politique de relance des IDE ne se sont pas faites attendre pour voir une évolution croissante des flux d'IDE en Algérie (cf. **Tableau N°12**).

Tableau N°12 : Evolution des IDE en Algérie

IDE	2005	2006	2007
Flux d'IDE entrants (millions USD)	1 081	1 795	1 665
Stocks d'IDE (millions USD)	8 355,2	10 150,6	11 815,2
Indicateur de performance, rang sur 141 économies	113	110	118
Indicateur de potentiel, rang sur 141 économies	61	68	-
Nombre d'investissements Greenfield	45	50	11

Source : CNUCED, World Investment Report ; UNCTAD, World Investment Report.

Se basant sur les données de la **CNUCED**, nous avons déterminé le taux de croissance des IDE en Algérie qui est de **22,56%** de 2005 par rapport à 2004, taux qui est passé à **66,04%** de 2006 par rapport à 2005 et qui a connu une régression de **7%** de l'année 2007 par rapport à 2006.

¹ Abdellatif BENACHENHOU, « Algérie 2000-2008, La Modernisation maîtrisée », Février 2004, p. 68.

Néanmoins, les flux des IDE annoncés, selon la même source, vers les pays du MEDA (cf. **Graphe N°03** et **Tableau N°13**) montrent une évolution croissante des flux d'IDE vers l'Algérie, principalement de **2004** à **2006**, passant ainsi de **882** millions de dollars US en **2004** à **1081** millions de dollars US en **2005**, pour atteindre **1795** millions de dollars US en **2006** soit un taux de croissance de **66,04%** de 2005 à 2006.

Tableau N°13 : Evolution des flux d'IDE annoncés vers les pays MEDA de 1997 à 2007 (En millions de \$ US)

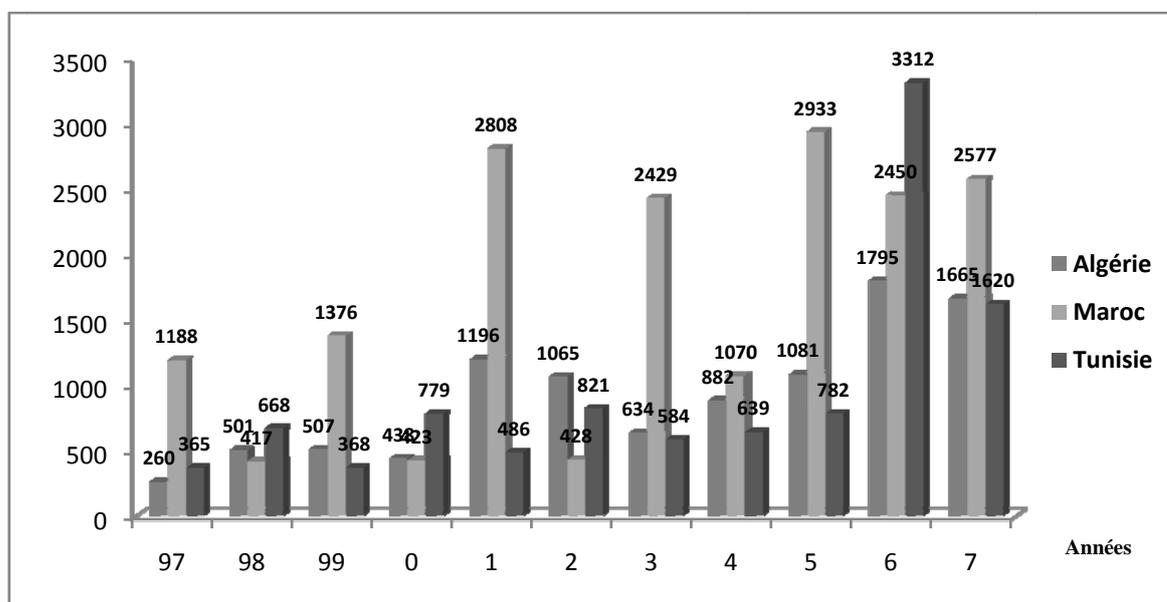
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Algérie	260	501	507	438	1196	1065	634	882	1081	1795	1665
Maroc	1188	417	1376	423	2808	428	2429	1070	2933	2450	2577
Tunisie	365	668	368	779	486	821	584	639	782	3312	1620

Source : CNUCED, World Investment Report.

Cette évolution des IDE, de 2005 à 2006, provient essentiellement de la construction, en **2005**, de l'usine d'ammoniac à Arzew par le **groupe espagnol Fertiberia**. En **2006**, l'économie est marquée par la multiplication des investissements dans le secteur bancaire (avec **les français : Cételem** et **les libanais : Byblmos et Frasabank**)¹.

Comparé au Maroc et à la Tunisie, pour la période 2005-2007, l'Algérie est le pays qui reçoit le moins de flux d'IDE. En effet, le Maroc et la Tunisie enregistrent respectivement **2933** et **782** millions de dollars US en **2005** et **2450** et **3312** millions de dollars US en **2006**, et qui augmentent en 2007 pour atteindre **2577** millions de dollars US et **1620** millions de dollars US.

Graphe N°03 : Evolution des flux d'IDE annoncés vers les pays MEDA de 1997 à 2007



Source : World Investment Report 2008.

¹ Abdenbi EL MARZOUKI et Sanae SOLHI, « Relations Maghreb-Europe dans le cadre de la politique européenne de voisinage : évaluations et perspectives », Troisième Colloque International sur la Nouvelle Politique de Voisinage, Hammamet 1-2 Juin 2007, Université Tunis El-Manar, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, p.21.

Ainsi, sur le total des IDE vers la région **MEDA3** (Algérie, Tunisie et le Maroc) en **2006**, l'Algérie a enregistré le taux le plus faible avec **23,75%**, comparé au Maroc et à la Tunisie qui enregistrent respectivement **32,42%** et **43,82%**.

Par ailleurs, de **2006 à 2007**, nous constatons une diminution sensible des flux d'IDE vers la région **MEDA3** passant de **7557** millions de dollars US à **5862** millions de dollars US soit un taux de **22,42%**. A ce titre, le taux de régression des flux d'IDE qu'enregistre l'Algérie est de **7,24%** largement inférieur à celui de la Tunisie qui enregistre un taux de régression de **51,08%**, alors que le Maroc, pour la même période, enregistre une légère évolution de **5,18%**.

2.4.3. LA REPARTITION DES IDE PAR SECTEUR D'ACTIVITE

La croissance des IDE s'est faite dans un nombre limité de secteurs à savoir les secteurs des hydrocarbures, des banques, de l'énergie et des services¹. Cette limitation des IDE à certains secteurs seulement s'explique par les lenteurs dans le processus des réformes économiques dans d'autres secteurs telles que la réforme du secteur bancaire et financier, de la réforme fiscale et de la réglementation de la concurrence, devant créer les conditions à même d'encourager les investisseurs.

Par ailleurs, le problème lié à l'insuffisance des informations quant à la répartition des IDE par secteur d'activité se justifie par l'absence et l'inexistence de banque de données. En effet, il n'existe pas de statistiques fiables pour la ventilation sectorielle des IDE en Algérie. Les trois sources d'informations disponibles (Banque d'Algérie, ANDI, Douane) ne sont pas suffisamment élaborées et sont très segmentées et partielles².

A ce titre, la Banque d'Algérie donne seulement les flux d'IDE en volume et par pays d'origine sans spécifier les secteurs d'activités alors que l'ANDI fournit la liste des intentions (prévisions) d'investissement par secteurs d'activités et non des réalisations sans suivi ni paramètres de classement de l'importance des IDE, au moment où la Douane fournit des informations sur les flux physiques seulement.

Ces sources ne donnent pas l'ensemble des informations et celles qui sont fournies ne sont pas suffisamment fiables pour permettre une analyse pertinente de l'impact des IDE par secteur d'activité. A ce titre, les acquisitions de sociétés déjà existantes n'apparaissent même pas dans les statistiques de la Douane et les exemples de l'**ISPAT** et **HENKEL** sont révélateurs³.

Néanmoins, la répartition des IDE par niches de spécialisation et par secteur d'activité jusqu'à décembre 2003, dans lesquels les investisseurs étrangers sont présents, comparés à d'autres pays (**cf. Tableau N°14**), montre que le potentiel d'investissement en Algérie est très important.

¹ Rafik TADJER, « Investissements Directs Etrangers en Algérie », Forum du 21 Mars 2009, pp. 1-5.

² Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, « Examen de la politique de l'investissement, Algérie », Genève, Décembre 2003, Version Préliminaire Non éditée, p. 10.

³ Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Op. Cit., p. 3.

Tableau N°14 : Niches de spécialisation des IDE par pays (Sur la base des projets)

Pays	Equipt de Transp	Foncier Tour. Loisir	NTIC	indust. lourde	Aliment. Boisson Tabac	Electron ique	Chim. Plast. Caout.	Hydr ocarb ures	Serv. Finan. et d'affai
Algérie									
Egypte									
Maroc									
Arab. Saoudite									
Tunisie									
Bahreïn									
Iran									
Israël									
Afr. du Sud									
EAU									
Rép. Tchèque									
Hongrie									
Pologne									
Turquie									

Source : CNUCED et OCO 2003.

Secteurs d'activités concernés par les IDE

Secteurs d'activités qui ne sont pas touchés par les IDE



En effet, plusieurs secteurs clés de l'activité économique tels que le transport, les NTIC, l'électronique, la chimie/plastique/caoutchouc présentent un terrain vierge et des potentialités immenses en matière d'investissement.

Un autre secteur d'activité tout aussi important, celui du foncier, du tourisme et loisirs est totalement négligé alors qu'il peut être un véritable facteur de croissance économique comme c'est le cas dans certains pays du Maghreb notamment la Tunisie et le Maroc où leur développement économique est fortement soutenu par le secteur du tourisme.

En l'Algérie, par contre, c'est le secteur des hydrocarbures qui est le moteur essentiel de la croissance économique principalement durant la période 1998-2005. En effet, ce secteur est la source principale de financement d'une part, des importations et d'autre part, des investissements et de la prise en charge des dépenses publiques.

Ce secteur, déjà très convoité par les investisseurs étrangers, attire davantage d'IDE surtout depuis son ouverture aux firmes étrangères (**Loi N°91-21 du 04 Décembre 1991** sur les hydrocarbures introduisant la formule d'association ou de partage de la production).

Cette analyse se trouve être confortée par le nombre de projets par secteur d'activité en Algérie comparée à certains pays du bassin méditerranéen, durant la période 2003-2006, qui est donné dans le **Tableau N°15**, élaboré à partir des données contenues dans l'article de **P. Henry** et **B. De Saint Laurent**, chercheurs à l'Observatoire **ANIMA-MIPO**¹.

¹ Pierre HENRY et Bénédicte DE SAINT-LAURENT, « Les Investissements Directs Etrangers dans la région MEDA en 2006 », Notes et Documents N°23/Mai 2007, Agence Française pour les Investissements Internationaux, p. 13.

Tableau N°15 : Nombre de projets d'IDE de l'Algérie comparé à certains pays du MEDA

Pays	Secteurs s'activités	Nombre de projets
Maroc	Agroalimentaire, Secteurs industriels, NTIC	445
Algérie	Energie, Banques et Services	281
Tunisie	Energie, Telecom, Textile-Services	173
Malte	Pharmacie, Logistique, Banques	22
Egypte	Energie, Chimie, Banques, Tourisme, BTP	264
Turquie	Télécom, Banques, Agroalimentaire	245

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des données de l'article de P. Henry et B. de Saint Laurent, « Les IDE vers la région de MEDA ont encore accéléré en 2006 », Février 2007, p. 13.

Il ressort du **Tableau N°15**, ci-dessus, que l'Algérie comptabilise **281** projets, durant la période 2003-2006, un nombre largement inférieur au Maroc qui en comptabilise **445** projets mais supérieur à la Tunisie qui enregistre **173** projets durant la même période.

2.4.4. LES RESULTATS DE L'OUVERTURE DE L'ECONOMIE AUX IDE

L'évaluation des résultats économiques de la politique de relance des IDE et son impact sur l'économie nationale peut se faire à deux niveaux :

1. Au niveau macro-économique ;
2. Au niveau micro-économique.

2.4.4.1. AU NIVEAU MACRO-ECONOMIQUE

L'Algérie a rejoint depuis 1999 les pays d'Afrique du Nord en termes de performance et d'attractivité des IDE. C'est comme cela, qu'elle a enregistré des flux croissants d'IDE lui permettant d'être parmi les pays convoités du Maghreb (cf. **Tableau N°15**). Cette amélioration remarquable est due essentiellement à la réalisation de certains investissements stratégiques dans les secteurs des hydrocarbures, de la sidérurgie, des télécommunications, des banques et des assurances.

Il résulte, depuis la libéralisation de l'économie, la suppression du monopole sur le commerce extérieur et les réformes portant sur la réglementation de l'investissement, que l'Algérie bénéficie d'un flux croissant d'IDE malgré leur forte concentration dans trois secteurs¹ :

- Les hydrocarbures avec **1/3** des montants investis ;
- Les télécommunications avec **500** millions d'Euros ;
- Les banques et les assurances avec **10%** des investissements représentant **24** projets.

La stratégie d'attractivité des IDE est une politique mise en place pour permettre l'amélioration des performances au niveau macro et micro-économique. De ce point de vue, l'évolution de l'attrait des IDE a permis l'amélioration des performances économiques notamment dans la **FBCF** (Formation Brute du Capital Fixe) et dans la composition du **PIB** (Produit Intérieur Brut) (cf. **Tableau N°16**).

¹ Pierre HENRY et Bénédicte DE SAINT-LAURENT, « Les Investissements Directs Etrangers dans la région MEDA en 2006 », Op. Cit., p. 86.

Tableau N°16 : Les IDE dans la FBCF et dans le PIB

IDE	Algérie			Maroc			Tunisie		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
IDE entrants (en % de la FBCF)	4,3	4,7	6,3	9,8	13,0	12,2	12,1	45,5	19,6
Stock d'IDE (en % du PIB)	8,2	8,8	9,0	35,2	45,8	44,3	58,0	70,6	74,6

Source: CNUCED, World Investment Report; UNCTAD, World Investment Report, 2008.

En effet, à la lecture du **Tableau N°16**, nous constatons une évolution croissante du taux de la **FBCF** en Algérie passant de **4,30%** en 2005 à **4,7%** en 2006 pour atteindre **6,3%** en 2007. Cette progression du taux de la **FBCF** a induit l'accroissement du stock d'IDE en pourcentage du **PIB** de **8,2%** en 2005 à **8,8%** en 2006 pour atteindre **9%** en 2007. Mais en comparant les deux indicateurs aux économies du Maroc et de la Tunisie, nous constatons que le taux des IDE dans la FBCF ainsi que le stock d'IDE en pourcentage du PIB sont nettement plus faibles. En effet, au Maroc, le stock d'IDE est de **35,2%** en 2005, largement supérieur à celui de l'Algérie qui ne représente que **8,2%** qui est encore plus faible comparé à celui de la Tunisie qui est de **58%**. Cette différence se maintient même durant les deux années suivantes 2006 et 2007.

2.4.4.2. AU NIVEAU MICRO-ECONOMIQUE

La contribution du savoir-faire étranger par les stratégies d'alliances et de partenariats s'avère vitale pour nos EPE. En effet, chacun des partenaires (étranger et national) se procure des avantages significatifs à travers cette forme d'investissement. Pour les investisseurs étrangers, le marché algérien offre beaucoup d'opportunités : vierge, large, inexploité et peu concurrentiel et procurant des avantages spécifiques comme par exemple une main-d'œuvre jeune, bon marché et surtout qualifiée. Les grandes potentialités que renferme notre marché en matière d'IDE expliquent la diversité des centres d'intérêts des investisseurs étrangers qui s'intéressent à l'énergie, aux services, aux banques, aux équipements électriques et électroniques¹.

Pour les EPE, les effets positifs attendus des IDE portent sur la modernisation des systèmes et des modes de gestion, la modernisation des systèmes d'information et de communication, l'instauration du système de management de la qualité, la formation et la valorisation des ressources humaines et la modernisation des équipements et des méthodes de gestion et de direction. L'ensemble de ces aspects permet d'apprécier les modes et les formes de réorganisation et de modernisation des EPE induits par les stratégies de redéploiement et d'alliances avec les partenaires étrangers comme il ressort d'ailleurs dans le **Tableau N°17** ci-dessous.

¹ Pierre HENRY et Bénédicte DE SAINT-LAURENT, « Les Investissements Directs Etrangers dans la région MEDA en 2006 », Op. Cit., p. 87.

Tableau N°17 : Les apports bénéfiques des stratégies d'alliances avec les partenaires étrangers (réorganisation et modernisation des EPE)

Entreprises étrangères	Entreprises algériennes	Spécialisation du partenaire étranger	Apports et résultats
HENKEL	ENAD : entreprise nationale de détergents et de produits d'entretien.	L'industrie manufacturière. HENKEL est majoritaire dans le capital de l'ENAD.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration sensible de la qualité suite à l'acquisition des équipements et leur amélioration ; ▪ Création d'emplois par le lancement de programmes de formation et de perfectionnement des ressources humaines ; ▪ L'accroissement du savoir et savoir-faire du personnel.
Le Groupe Indien ISPAT	SIDER : entreprise spécialisée dans la sidérurgie dans le principal complexe sidérurgique du pays "El-Hadjar".	L'industrie sidérurgie-métallurgie.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le renforcement de la stratégie d'intégration verticale, ce qui renforce l'intégration de l'économie ; ▪ La modernisation de l'équipement de production ; ▪ La formation des cadres ; ▪ La certification aux normes ISO 9001 version 1994.
SCHNEIDER ELECTRIC	Spécialiste mondiale de la gestion de l'énergie.	La compagnie est présente sur le marché algérien depuis les années 1990 (installée en 1994).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La création en 2002 d'une école de formation pour dispenser le savoir-faire, la formation et son expérience dans la compétitivité et ceci par la valorisation de la formation. Cette compagnie dispense des formations techniques dans différents domaines comme le contrôle industriel, distribution électriques par des formateurs qualifiés.
MICHELIN ALGERIE	Unique producteur de pneumatique (installée à Bachdjarrah).	Société créée depuis 2002 après la cessation d'activité en Algérie de près de 9 ans.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'emplois et transfert de compétences puisqu'elle contribue à la professionnalisation de la distribution par le conseil et l'assistance aux clients.

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

En plus des entreprises, citées ci-dessus, dont les apports bénéfiques sont perceptibles dans les entreprises algériennes, on peut, également, citer d'autres opérateurs étrangers notamment :

- ❖ La firme Allemande **ENGI Linde** qui est une entreprise spécialisée dans les gaz industriels et qui a, en Juin 2007, acquis **66%** du capital des gaz industriels de l'**ENGI**, Entreprise Nationale des Gaz Industriels. La société créée est de droit algérien et prévoit de lancer deux unités de gaz de l'air et une unité de gaz carbonique et d'oxyde de méthylène. Cet accord est récemment signé pour un montant de **48,5 millions d'Euros**¹;

¹ Pierre HENRY et Bénédicte DE SAINT-LAURENT, « Les Investissements Directs Etrangers dans la région MEDA en 2006 », Op. Cit., p. 96.

- ❖ L'opérateur privé étranger «**ORASCOM**» qui a obtenu la licence après les réformes engagées dans le secteur des télécommunications (Loi N°01-20 du 12 Décembre 2001 relative à la poste et aux télécommunications) et l'ouverture du secteur de la téléphonie mobile à la concurrence. La libéralisation de ce secteur s'est poursuivie avec l'entrée de **GSM** en 2003, l'ouverture du capital d'Algérie Telecom à l'investissement privé en 2004 et l'ouverture à la concurrence du segment de la téléphonie fixe en 2005 ;
- ❖ La société **DANONE** dans le secteur de l'agroalimentaire par l'ouverture, d'une part, d'une biscuiterie dans la région de Réghaia et d'autre part, par l'acquisition de la société algérienne d'eau embouteillée Tessala¹.

Selon le Ministère des Affaires Etrangères, jusqu'en 2005, sur les **2255** projets d'investissements d'une valeur de **511** milliards de dinars, l'apport des IDE a concerné **84** projets dont **35** en partenariat. De janvier à août 2006, sur les **1530** projets déclarés d'une valeur de **292** milliards de dinars, les IDE représentent **50 %** des montants investis avec **51** projets d'investissements prévus².

En 2008, l'Algérie a enregistré **65** projets après avoir enregistré **70** projets en 2007, mais cette diminution est contrebalancée par l'importance financière des projets enregistrés en 2008³. Aussi, durant la période 2002-2008, le nombre de projets inscrits au niveau de l'ANDI est de **399** pour un montant de **922,60** milliards de DA, représentant **15,90%** du montant global des investissements nationaux. Ces projets se rapportent à l'industrie, dessalement de l'eau de mer, la production d'engrais et d'ammoniaque, cimenteries, l'agroalimentaire et tourisme⁴.

Pour l'année 2009, malgré les mesures contraignantes prises par les pouvoirs publics qui présageaient un ralentissement des flux d'IDE, l'Algérie continue d'attirer, selon l'Observatoire ANIMA-MIPO, plus de projets par rapport à l'année 2008. En effet, les montants nets des flux d'IDE entrants, annoncés par l'Observatoire ANIMA-MIPO, passent de **1,5** milliards d'Euro à plus de **2,5** milliards d'Euro avec **10** projets importants essentiellement dans le secteur des hydrocarbures.

En dépit de l'accroissement d'une part, de l'attrait des IDE en valeurs des projets concrétisés et les apports positifs (création d'emplois, formation et valorisation des ressources humaines, maîtrise technologique, amélioration de la qualité du management des produits, etc.) (cf. **Tableau N°15** et **N°17**), d'autre part, dans la **FBCF** et dans la composition du **PIB** (cf. **Tableau N°16**), il n'en demeure pas moins que le stock d'IDE dans l'économie nationale reste faible par rapport au stock d'IDE entrants dans le **PIB** mondial. C'est pourquoi, une nouvelle vision stratégique d'attrait des IDE s'impose comme perspective de développement des investissements directs étrangers.

¹ Pierre HENRY et Bénédicte DE SAINT-LAURENT, « Les Investissements Directs Etrangers dans la région MEDA en 2006 », Op. Cit., p. 92.

² Ministère des Affaires Etrangères, Secteur Chargé de la Participation et de la Promotion des Investissements, « Auditions Président-Gouvernement », 21 Octobre 2006, p. 3.

³ « Algérie : hausse des IDE en 2008 », maghrebinfo.actu-monde.com

⁴ Le Portail du Premier Ministre, « Evolution remarquable des investissements en Algérie au cours de ces dernières années », APS, Alger, Février, 2009.

Aujourd'hui, nous pouvons dire que l'économie algérienne enregistre, par l'ouverture de son économie aux IDE, des retombées positives en termes de création d'emplois, de savoir et de savoir-faire, d'apprentissage, de formation et perfectionnement, d'intégration, de compétitivité, de qualité, de professionnalisme, de conseil et d'assistance. Toutefois, compte tenu de la faiblesse du stock d'IDE dans l'économie, l'attrait des IDE doit être retenu comme une démarche à intégrer dans la stratégie nationale de relance de telle sorte à ce que l'apport réponde aux préoccupations de l'économie, en général, et des entreprises en particulier.

L'Algérie dispose, de nos jours, contrairement à la période 1992-1993 caractérisée par une forte accentuation du déficit budgétaire¹, d'une aisance financière suite à la hausse des prix du pétrole², d'une main d'œuvre qualifiée³, d'un marché attractif, qui sont certes, des paramètres non négligeables d'attrait, mais pour donner toutes les chances de succès à cette stratégie d'attrait des IDE, l'Algérie doit œuvrer à satisfaire davantage les deux critères déterminants d'attractivité suivants :

❖ **Le Renforcement du cadre légal d'attractivité des IDE** : Il est vrai que les facteurs fondamentaux d'attrait des IDE sont, certes, **la taille du marché en termes de demande exploitable à partir de chaque localisation ; le coût des facteurs de production ; le nombre d'entreprises locales et étrangères déjà existantes et les différentes politiques locales**⁴, mais faire preuve de plus de transparence et de légalité dans la politique d'ouverture de l'économie nationale aux IDE ne peut qu'encourager et sécuriser les partenaires étrangers à vouloir investir davantage en Algérie et par la même renforcer l'attractivité des IDE. C'est pour cela que cette ouverture doit être soutenue et accompagnée par la préparation d'un véritable climat des affaires plus attractif⁵ caractérisé par :

- **Une stabilité politique et sécuritaire ;**
- **Une politique fiscale plus attractive que les autres pays d'accueil ;**
- **Une stabilité des textes et une réglementation claire** définissant les droits et les obligations des partenaires (les investisseurs étrangers estiment que l'Algérie se caractérise par une réglementation lourde et inadaptée)⁶;

¹ Fatima Zohra OUFRIHA, « Ajustement structurel, stabilisation et politique monétaire en Algérie », Les Cahiers du CREAD, N° 46/1998, pp. 179-190.

² Mohand Amokrane CHERIFI, «Changer le cours de l'histoire économique et sociale du pays », Conférence du 8/9/2005, Alger, p. 3.

³ Mohssen TOUMI et Abdeldjellil BOUZIDI, «Lancer la croissance de l'économie algérienne par la performance de ses entreprises» où ils comparent la main d'œuvre qualifiée en Algérie avec les autres pays (au Maghreb et en Europe), pp.04-05, www.Altanetwork.org

⁴ J.L. MUCCHIELLI, « Multinationales et mondialisation », Edition du Seuil, 1998.

⁵ Rafik BOUKLIA-HASSANE et Nadjat ZATLA, « L'IDE dans le bassin méditerranéen : ses déterminants et son effet sur la croissance économique », les Cahiers du CREAD N°55-1^{ER} trimestre 2001, pp. 122-141.

⁶ William C. BYRD, « Algérie-contre performances économiques et fragilité institutionnelle », CONFLUENCES Méditerranée – N°45 Printemps 2003, P. 09.

- **Une souplesse administrative** (éviter les lourdeurs bureaucratiques) : l'Algérie en est à vingt cinq (25) procédures alors qu'il en faut seulement six (06) dans les pays de l'OCDE)¹ ;
 - **Une attribution claire des tâches et des responsabilités** dans l'accueil, l'orientation, le suivi et le contrôle des IDE (bannir les injonctions) ;
 - **Une bonne coordination** entre les différents centres de responsabilités et de prises de décisions.
- ❖ **L'élargissement du champ à d'autres secteurs** : Compte tenu de l'immense potentiel non encore exploité dans certains secteurs notamment (le Transport, le Tourisme, les NTIC, l'Electronique, l'Informatique et la Chimie/Plastique/Caoutchouc), l'élargissement du champ des IDE doit être orienté vers des secteurs, autres que les hydrocarbures et doit obéir et véhiculer une stratégie proactive permettant l'augmentation du taux d'intégration de l'économie et la relance des exportations hors hydrocarbures. Pour cela, dans la stratégie d'attrait des IDE, il est nécessaire de déterminer d'abord les critères de sélection des projets d'investissements lesquels doivent être fondés sur des considérations :
- **D'efficacité de la production** permettant la création d'un tissu industriel plus intégré et favoriser les investissements dans les infrastructures nécessaires à l'activité économique ;
 - **De performance, de rentabilité et de croissance économique** permettant la réalisation d'effet de levier économique et financier ;
 - **De productivité du capital humain** par la formation des ressources humaines dans divers domaines (gestion, marketing, maintenance) tout comme la maîtrise du transfert de technologie, du savoir et du savoir-faire ;
 - **De création d'emploi** pour d'une part, absorber la demande d'emploi de plus en plus forte exprimée par les jeunes diplômés, d'autre part, résorber le chômage et freiner la fuite de compétences et des jeunes chômeurs vers l'étranger.
- Il s'agit aussi d'encadrer la stratégie de l'élargissement du champ d'ouverture aux IDE en exprimant clairement les objectifs attendus des investisseurs étrangers. Ces objectifs doivent, impérativement, être suivis d'un système de contrôle qui définit clairement les variables de contrôle (coût, qualité, délai de réalisation, objectifs prévus et réalisés) où tout écart significatif doit être justifié, analysé, interprété afin de permettre de déclencher un processus de mesures correctives en temps réel.

¹ Ahmed BOUYACOUB, « Croissance économique : atouts et blocages d'un véritable développement économique de L'Algérie contemporaine », Texte transcrit par Bernard JANICOT à partir de la conférence donnée par A. BOUYACOUB, p. 05.

*L'*économie algérienne, à l'instar des autres économies du monde, se trouve face à la montée de la globalisation des marchés, à l'avènement des NTIC et par conséquent, à l'intensification de la concurrence. A cet effet, le changement de cet environnement économique mondial a induit les pouvoirs publics algériens à repenser la stratégie de développement économique du pays. A ce titre, plusieurs programmes de réformes ont été initiés touchant principalement à la réforme des EPE (l'assainissement financier des entreprises publiques, l'ouverture du capital des entreprises publiques, le programme de privatisation des entreprises publiques et l'assainissement de l'environnement économique national pour la promotion des IDE et la mise à niveau des entreprises. Ces programmes ont véhiculé plusieurs objectifs comme l'amélioration de la qualité des produits et de l'organisation, le perfectionnement des ressources humaines, l'introduction des NTIC et l'amélioration de l'environnement concurrentiel, etc.

Malgré ces différentes réformes entraînant d'importants investissements matériels et humains pour apporter une sorte d'indépendance du secteur économique industriel vis-à-vis du secteur des hydrocarbures, force est de constater le renforcement de la dépendance économique vis-à-vis de ce dernier. En effet, depuis 1977, les hydrocarbures ont systématiquement dépassé le seuil de **95%** des exportations et que ces dernières années, ce taux demeure en moyenne de **97%** (C. Byrd, Avril 2003).

Face à cette situation, et sachant que l'Algérie dispose d'une importante ressource stratégique qui est le **capital humain**, en plus de la situation géographique du pays et de la disponibilité d'autres ressources naturelles, il est alors nécessaire d'orienter ces ressources vers des projets d'investissement en se basant sur les critères de choix et de réalisation des investissements (délai, coûts, compétitivité, etc.) tout en tenant compte des facteurs de réussite d'un projets d'investissement (financement par les fonds propres, l'étude de l'effet de levier, etc.).

A ce propos, un projet d'investissement a plus de chance d'être réalisé si le besoin d'investissement émane des acteurs en charge de conduire le projet d'investissement, c'est-à-dire que la décision doit parvenir de l'intérieure des entreprises et plus précisément de la direction de l'entreprise. Cette décision véhiculera automatiquement la **volonté du changement** et donc le désir de réussir et de faire aboutir le projet.

Mais si les pouvoirs publics demeurent insensibles à ce facteur important qui est la **prise de décision**, en **particulier stratégique** (qui s'est manifesté dans plusieurs cas comme l'interdiction de l'autofinancement dans les entreprises, le choix de fournisseurs, les décisions de restructuration organique, de la privatisation des EPE, de l'ouverture du capital, et dernièrement l'introduction du crédit documentaire, etc.), toujours prise, depuis l'indépendance, en dehors des centres de décisions de l'entreprise c'est-à-dire des décisions prises sans aucune **concertation** avec les responsables d'entreprises, dans ce cas les pouvoirs publics ne parviendront, en aucun cas, à rétablir la compétitivité au niveau des entreprises car c'est seulement, ces dernières, qu'elles soient publiques, privées ou mixtes, qui sont en mesure de choisir leur orientation stratégique. Les pouvoirs publics auront, à cet effet, pour mission principale d'assainir l'environnement externe des entreprises particulièrement la mise en place d'un système d'information national capable d'informer les entreprises, en temps opportun, de tous les changements économiques, législatifs et politiques ainsi que la mise en œuvre d'actions fortes pour éradiquer les blocages administratifs afin de faciliter le monde des affaires aux entreprises.

La globalisation de l'économie s'est manifestée par un ensemble de facteurs exigeant le changement de la structure et de l'organisation des entreprises. Plusieurs entreprises, dans le monde, se sont bien rendues compte que le changement n'est plus lié à leur décision volontaire de changer mais que ceci est devenu une condition pour assurer leur pérennité et par conséquent, leur intégration économique que ce soit au niveau national ou mondial.

Pour cela, les entreprises ont vite mis en œuvre des **programmes de formation et de perfectionnement pour la revalorisation de leur capital humain**, lequel est considéré comme le **facteur principal pour la conduite du changement** et le **redéploiement stratégique**.

Par ailleurs l'interdépendance des économies se renforce essentiellement avec **l'avènement des NTIC**. A cet effet, la revalorisation du capital humain devient une nécessité pour toute entreprise afin d'assurer sa position sur les marchés. **Les NTIC et le capital humain sont deux facteurs** autour desquels se redéployent toutes les entreprises.

Aussi, l'objectif de la diminution des coûts, voire la suppression des coûts de transaction, a conduit, de même, au changement du comportement des entreprises qui, actuellement, sont en quête de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, essentiels, pour l'utilisation et la maîtrise de ces NTIC. La rentabilité de ces dernières est fonction de l'existence d'une **réserve de compétences** dans les entreprises qui permettent, non seulement, leur maîtrise mais aussi de rétablir la fiabilité du système d'information et de communication au niveau interne et externe à l'entreprise :

- **Au niveau interne**, par le rétablissement de relations directes entre toutes les directions et le personnel de l'entreprise ;
- **Au niveau externe**, par le rétablissement de contacts directs avec les fournisseurs, les clients et tous autres partenaires de l'entreprise.

A cet effet, après tous les programmes de restructuration et de modernisation de l'économie et des entreprises algériennes, si, aujourd'hui, la modernisation nous paraît comme une nécessité pour l'adaptation aux changements de l'économie mondiale, alors la réalisation de progrès et de résultats concrets devient une exigence et la seule condition pour assurer la pérennité.

A ce titre, la modernisation ne doit donc pas être perçue seulement comme un **simple changement de structures d'organisation, d'installation de nouvelles machines** ou **d'introduction de nouvelles technologies**, ni même de **simples plans de formation et de perfectionnement des ressources humaines**, mais celle-ci doit véhiculer la concrétisation d'objectifs, la croissance économique et la compétitivité des entreprises.

Pour cela, la modernisation exige une culture d'entreprise participative et doit **résulter d'un besoin interne** de l'entreprise à se moderniser et non pas d'une décision externe à l'entreprise. Ce besoin exprime ainsi la volonté interne, de l'ensemble du personnel de l'entreprise, à réaliser le changement pour une meilleure performance.

A cet effet, les EPE algériennes, qui d'une part, ont des difficultés à relancer leurs activités malgré plusieurs restructurations et réformes de redressement, et d'autre part, vu l'imposition faite, par les changements actuels de l'environnement économique global, sont tenues de réfléchir d'avantage aux moyens et aux actions à prendre afin de conduire ce changement et de faire face à la concurrence suite à l'ouverture de notre économie.

Ces actions doivent être orientées vers :

- ❖ Une diffusion rapide des savoirs par l'utilisation des NTIC pour améliorer le système d'information et de communication interne et externe de l'entreprise ;
- ❖ Une réorganisation des structures d'entreprises vers des structures organisationnelles orientées vers le client ;
- ❖ Une mise en place d'une stratégie de fidélisation du client ;
- ❖ Une maîtrise de la fonction de maintenance des équipements par la formation de techniciens ;
- ❖ Une diversification des sources d'approvisionnement ;
- ❖ Une mise en place de moyens pour lutter contre le gaspillage (déchets et rebuts qui engendrent d'importants manques à gagner) ;
- ❖ Une mise en place du **principe de redevabilité** après toute opération d'audit et d'expertise.

Toutes ces actions s'inscrivent dans les différents **modes** utilisés par les entreprises pour **moderniser** leurs **structures**, leurs **systèmes** et leurs **fonctionnements**. Ce point constitue l'objet de la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE

LA MODERNISATION DES ENTREPRISES ET LES STRATEGIES DE REDEPLOIEMENT

*L*e changement des comportements stratégiques des entreprises a sensiblement influé leurs structures organisationnelles et par conséquent, induit des mutations sur leurs modes de fonctionnement, de gestion, de production et de financement.

Ces mutations organisationnelles ont changé, d'une manière considérable, le territoire de l'entreprise, laquelle agit dans un cadre économique globalisé en dehors des frontières nationales.

Ce mouvement de globalisation est donc apparu grâce au développement des stratégies des grandes entreprises et de leurs impacts sur le mode de fonctionnement des marchés et des processus concurrentiels ainsi que sur la diffusion de la recherche et de l'innovation. Petit à petit, les grandes entreprises se restructurent autour d'une structure organisationnelle sous forme de réseaux entraînant par là la compétitivité au niveau mondial.

Face à cette réalité économique d'une part, et à l'ouverture de la majorité des économies des pays en voie de développement d'autre part, plusieurs programmes ont été initiés par différentes organisations internationales telles que le PNUD, la CNUCED, l'ONUDI pour aider les gouvernements dans la modernisation et la mise à niveau de leurs économies et de leurs entreprises.

Ainsi, la modernisation des entreprises, dans le cadre de ces différents programmes, consiste à :

- Définir les modes de modernisation tels que : la normalisation de la **qualité des produits**, des **processus de production** ainsi que ceux **d'organisation** et de **gestion** ; l'introduction des systèmes de **formation** et de **perfectionnement** des **ressources humaines** ; l'introduction des technologies d'information et de communication, etc. ;
- Mettre en place des **stratégies adaptées** afin de faciliter le **management stratégique** de l'entreprise.

C'est autour de ces deux points que s'articule cette deuxième partie de notre travail dont :

- **Le premier chapitre** porte sur les modes de modernisation des entreprises. Dans ce chapitre, nous allons exposer les éléments retenus pour moderniser l'entreprise ;
- **Le deuxième chapitre** est relatif aux formes de modernisation des entreprises : les stratégies de redéploiement. Dans ce chapitre, nous donnons les différentes stratégies par lesquelles l'entreprise se redéploie pour une meilleure adaptation aux changements de son environnement.

CHAPITRE I : LES MODES DE MODERNISATION DES ENTREPRISES

La recherche permanente, par les entreprises, d'une plus grande flexibilité de leurs systèmes de production, de distribution et de gestion ne cesse de s'améliorer ces dernières années, essentiellement avec l'avènement des nouvelles technologies d'information et de communication. Ces différentes recherches ont abouti à la mise en œuvre des modes de modernisation des entreprises afin de faire face aux mutations économiques contemporaines.

La notion de modernisation est synonyme de progrès technique et technologique mais c'est un progrès qui doit intégrer toutes les dimensions techniques, organisationnelles, économiques et sociales de l'entreprise. En effet, un projet de modernisation doit s'effectuer dans une démarche globale par une étude plus approfondie de l'ensemble des changements que sa conduite va générer.¹

Le mode de modernisation signifie la manière dont l'entreprise procède pour moderniser l'entreprise et élever d'une part, son degré de compétitivité, d'autre part, sa flexibilité. Il est alors constaté que la majorité des entreprises agissent sur le perfectionnement de leurs :

- Systèmes de production ;
- Structures organisationnelles ;
- Systèmes de management.

A ce titre, **l'entreprise moderne est celle qui modernise tous ses systèmes de production, ses structures d'organisation** ainsi que **tous ses systèmes de gestion** pour les adapter aux changements de l'environnement.

Cette modernisation est réalisée en agissant sur un ensemble de facteurs clés et déterminants du management stratégique et participatif de l'entreprise notamment, la prise de décision, la gestion des compétences clés de l'entreprise ainsi que la mise en place d'un système de contrôle performant.

C'est dans ce cadre que nous avons organisé ce premier chapitre, de cette deuxième partie, dans lequel nous traitons les trois principaux points suivants :

- I. La modernisation par la réorganisation de la structure organisationnelle de l'entreprise ;**
- II. La modernisation par les systèmes de management de l'entreprise ;**
- III. La modernisation par le système de contrôle.**

¹ Reed PUBLISHING, Chef de projet, « Travail et changement », Revue de la qualité de vie au travail N°301/Mars-Avril 2005, p.13.

I. LA MODERNISATION PAR LA REORGANISATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE

Traditionnellement, l'organisation est décrite par un organigramme. Selon **H. Mintzberg, 2006**, l'organigramme est une description discutable de la structure.... même si l'organigramme ne décrit pas les relations informelles, il donne une image exacte de la division du travail et indique au premier coup d'œil :

- Quels postes existent dans l'organisation ;
- Comment ils sont groupés en unités ;
- Comment l'autorité formelle circule entre eux (selon quels canaux s'exerce la supervision directe)¹.

Quant à la structure de l'entreprise, pour **B. Diridollou et C. Vincent**, celle-ci n'est rien d'autre qu'un ensemble de processus qui l'innervent transversalement et que la vitalité d'une organisation peut se résumer à sa capacité à produire de la VA perçue par le client².

Cette structure organisationnelle évolue au fur et à mesure qu'évolue l'environnement global de l'entreprise. Pour **Laurence Baranski, 2001**, la structure d'organisation de type hiérarchique prédominait à l'heure de la révolution industrielle où le personnel était perçu comme incapable de prendre des responsabilités et que leur seule motivation était le salaire. La structure organisationnelle était de type hiérarchique dans laquelle circule l'information dans un seul sens : du haut vers le bas. Les patrons d'entreprises détenaient le plein pouvoir et la délégation de pouvoir était quasiment nulle. Cette forme d'organisation répondait à un environnement caractérisé par la stabilité, le faible taux d'échange d'information, de matières et de produits et le faible développement technologique. Ainsi, les adaptations des entreprises étaient beaucoup plus portées sur la multiplication des fonctions de l'entreprise et de ses relations avec les acteurs que sur la structure organisationnelle³.

A ce titre, les structures organisationnelles sont relatives à l'**organisation** et aux **relations** existantes entre les **différentes structures** de l'entreprise. Ainsi, la modernisation porte sur les **modes d'organisation** et de **structuration** de l'entreprise de telle sorte à assurer la flexibilité. Cette flexibilité conditionne la capacité d'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement.

Par ailleurs, le choix d'un mode d'organisation est donc fonction des nouveaux facteurs de changement de l'environnement tels que **l'apparition de nouvelles technologies**, de **nouveaux comportements du client** et l'accroissement des relations d'interdépendance entre les entreprises (partenariats et autres alliances stratégiques, entreprise réseau, etc.).

Cependant, le **changement de la structure organisationnelle** de l'entreprise est la conséquence de **chaque modification de la structure du marché** et de chaque apparition d'un nouveau mode de développement de l'économie. Par conséquent, l'entreprise, et plus particulièrement aujourd'hui, se redéploie suivant une **structure d'organisation décentralisée**, tout en multipliant les opérations de **sous-traitance** ou d'**externalisation** des activités, etc.

¹ H. MINTZBERG, « Structures et dynamique des organisations », Editions d'Organisation, 19^{ème} Tirage 2006, p.52.

² B. DIRIDOLLOU et C. VINCENT, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus » Op. Cit., 1997, p.149.

³ Laurence BARANSKI, « Le manager éclairé, piloter le changement », Editions d'Organisation, 2001, pp.222-223.

Se référant à l'ouvrage de **J-L. Levet, 2004**, la performance des firmes américaines s'explique par l'évolution de leurs modes d'organisation en recourant à l'organisation par **groupes de projets légers**, c'est-à-dire qu'il y a la désignation d'une petite équipe qui se charge d'assurer la direction du projet et de coordonner l'activité des services fonctionnels de l'entreprise qui, ces derniers sont considérés indispensables pour la réalisation du projet.

Contrairement aux firmes américaines, selon l'auteur, les firmes japonaises s'organisent autour d'une structure organisationnelle dite de **groupes de projets lourds**. Dans ce cas, une équipe, en charge du projet, est investie par la direction de l'autorité (moyens financiers et humains) lui permettant de réaliser l'ensemble des arbitrages. Cette forme d'organisation japonaise est considérée comme la plus efficiente vu qu'elle repose sur le principe d'existence de liens directs entre les différentes fonctions et acteurs du projet¹.

Aussi, dans l'économie actuelle, l'organisation en **structures pyramidales** laisse la place à l'organisation en **structures matricielles** ou en **réseaux**, entraînant un changement des modes de management, des références culturelles et de gestion du personnel de l'entreprise : c'est ce que certains auteurs désignent par l'entreprise qui se **décloisonne** et se **fluidifie** en renforçant à la fois **l'autonomie des équipes** de travail, **la flexibilité** de l'entreprise et son adaptation aux exigences du **"client roi"**².

A cet effet, nous allons présenter brièvement la modernisation de l'entreprise autour d'une :

1. **Structure d'organisation en réseau ;**
2. **Structure d'organisation par projet.**

1. LA STRUCTURE D'ORGANISATION EN RESEAU

Cette forme d'organisation s'est fortement développée suite à la mondialisation et à l'avènement des NTIC. En effet, l'utilisation massive des TIC ont transformé le mode de relations de travail et de la notion de temps. Selon **France Tournier**, l'émergence de la cyberculture a modifié les comportements, améliorer les compétences et permis aux entreprises d'externaliser toutes les fonctions courantes³.

Dans cette économie de connaissances et de compétences, les entreprises visent l'objectif de minimiser, au maximum, leurs coûts et améliorer la qualité en recherchant de nouveaux modes de coopération et d'alliance. A ce titre, la structure d'organisation en réseau est adoptée afin d'accompagner et de faciliter l'aboutissement des stratégies d'externalisation, de sous-traitance, de recherche et développement et de stratégies de partenariat.

¹ Jean-Louis LEVET, « L'économie industrielle en évolution, Les faits face aux théories », Op. Cit., pp.134-135.

² Richard MILKOFF, « Le concept de comptabilité de gestion à base d'activités », IAE de Paris (Université Paris1. Panthéon Sorbonne)- GREGOR-1996-06, p.3.

³ France TOURNIER, « Formaliser et piloter un réseau d'entreprise. Réflexion, outils et conseils pour un réseau coopératif stratégique », Editions Liaisons, 2005, pp.35-36.

Une structure d'organisation en réseau repose sur le principe de travail en commun et par conséquent, de partage et de confiance. De **partage** car les entreprises ou les collaborateurs auront à partager toutes les informations mêmes sensibles. De **confiance** car sans cette dernière, il ne peut y avoir de partage de toutes les informations. L'échange marchand s'effectue alors dans le cadre d'une dépendance réciproque entre l'offreur et le demandeur¹.

Pour mieux expliquer cette structure d'organisation, nous exposons dans ce point les trois éléments suivants :

1. **La définition d'une structure d'organisation en réseau ;**
2. **Les objectifs de l'organisation en réseau ;**
3. **Le fonctionnement de l'organisation en réseau.**

1.1. LA DEFINITION D'UNE STRUCTURE D'ORGANISATION EN RESEAU

Un réseau est défini comme « un ensemble de moyens "**infrastructures**" et de règles "**infostructures**" permettant aux acteurs qui y ont accès d'entreprendre et de mener à bien des projets communs dès lors que ceux-ci sont conformes aux attentes et usages communs "**infoculture**" du réseau »².

Nous déduisons de cette définition qu'un réseau est donc composé de trois strates :

- **L'infrastructure**, qui est le support permettant le déplacement des biens ou des services offerts par le réseau. Cette infrastructure comprend les éléments matériels (tels que les voies ferrées, les câbles de cuivre, route) et immatériels (tels que les couloirs aériens, espace maritime) ;
- **L'infostructure**, qui correspond aux services intermédiaires de réseau et qui représentent les fonctions destinées à optimiser l'utilisation du réseau ;
- **L'infoculture** relative aux acteurs qui sont chargés de créer un climat de valeurs partagés entre tout le personnel de l'entreprise et d'avoir un minimum de culture commune.

Cette définition nous permet aussi de distinguer quatre grandes familles de réseaux :

1. **Les réseaux intégrés ;**
2. **Les réseaux fédérés ;**
3. **Les réseaux contractuels ;**
4. **Les réseaux maillés ;**
5. **Les réseaux virtuels.**

¹ Jean-Pierre ANGELIER préface de Jean-Marie CHEVALIER, « Economie des industries de réseau », Presses Universitaires de Grenoble, 2007, p.13.

² Jean BRILMAN, Préface d'Octave GELINIER, « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », Op. Cit., p.416.

1.1.1. LES RESEAUX INTEGRES

Ce sont des réseaux qui sont créés par plusieurs unités dispersées mais qui appartiennent, financièrement et juridiquement, à un même groupe. Le pouvoir institutionnel provient du sommet. L'organisation en réseau sert une stratégie de présence et de proximité.

1.1.2. LES RESEAUX FEDERES

Ce type de réseaux est créé pour de groupement de personnes qui manifestent des besoins identiques et veulent se donner des moyens communs de les satisfaire. La caractéristique de ces réseaux est la recherche d'une solidarité pour satisfaire les besoins.

1.1.3. LES RESEAUX CONTRACTUELS

Ce sont des réseaux de franchisés ou de concessionnaires. Ces réseaux sont créés suite à des contrats de concession ou de franchise entre des partenaires statutairement indépendants. Leurs caractéristiques sont le partage des risques et l'addition de compétences professionnelles.

1.1.4. LES RESEAUX MAILLES

Ils sont liés à des organisations que nous trouvons dans plusieurs secteurs de la vie humaine : social, politique et religieux. Ce type de réseaux vise une stratégie de pénétration comme c'est le cas, maintenant, dans la vie économique où l'on trouve des réseaux de vente à domicile.

1.1.5. LES RESEAUX VIRTUELS

Ces réseaux sont rendus possibles grâce à l'introduction de l'Internet. Ce sont des réseaux permanents ou s'échangent des informations entre individus ou organisations ayant des objectifs communs en particulier commerciaux.

Pour **Nicolas Curien** et **Michel Gensollen, 1992**, auteurs cités par **J.P.Angelier, 2007**, le réseau est en fait, une interconnexion spatiale d'équipements compatibles. Il est organisé afin de faciliter le déplacement de personnes, de marchandises, d'énergie et d'informations¹. La structure d'organisation en réseau permet alors la **démultiplication** des capacités d'entreprendre, d'innover et d'harmoniser les initiatives entrepreneuriales.

1.2. LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION EN RESEAU

Un des objectifs principaux de l'organisation en réseau est l'amélioration de la compétitivité que se soit dans le réseau intra-entreprise ou inter-entreprise. Cette compétitivité résulte de la mise en commun de moyens matériels, financiers et humains. Il s'ensuit par là, la réalisation des objectifs :

¹ Jean-Pierre ANGELIER préface de Jean-Marie CHEVALIER, « Economie des industries de réseau », Op. Cit., pp.13-28.

- De réduction de coûts particulièrement les coûts de transaction ;
- De gain de temps de réaction et une meilleure communication ;
- D'augmentation de la fiabilité, de la flexibilité et de l'adaptation rapide aux marchés ;
- De proximité avec les clients ;
- D'accélération de l'innovation ;
- De facilité de pénétration des marchés et de partage de risques et des tâches.

Pour **J.P. Angelier**, l'objectif principal de l'organisation en réseau est de bénéficier des externalités positives des réseaux. En effet, selon l'auteur, les industries de réseau donnent naissance à quatre types d'externalités positives :

1. **Les effets de club ;**
2. **Les économies d'échelle ;**
3. **Les économies d'envergure ;**
4. **La contribution à la croissance économique.**

1.2.1. LES EFFETS DE CLUB

Ces effets sont obtenus quand l'utilisateur d'un réseau voit sa satisfaction augmenter à mesure que le nombre d'adhérents au réseau s'élève, sans qu'il ait à payer plus cher. Les effets de club trouvent parfois des limites dans la composante matérielle de l'infrastructure lorsque les capacités arrivent à saturation (exemple le réseau routier).

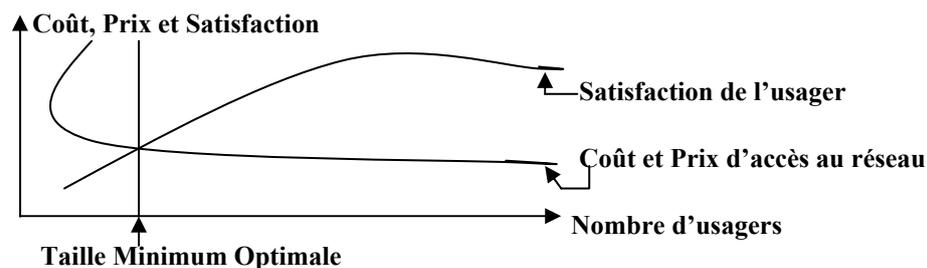
1.2.2. LES ECONOMIES D'ECHELLE

Ce sont des externalités de production attachés aux réseaux. Ces économies sont relatives aux strates de la production de services finals et surtout de l'infrastructure (exemple les réseaux gaziers qui à chaque augmentation de diamètre des canalisations, il y a plus de mètres cubes transportés).

1.2.3. LES ECONOMIES D'ENVERGURE

Les économies d'envergure sont obtenues au fur et à mesure que se développe le réseau. Ainsi, l'offre de services liés à ce réseau s'étoffe, ce qui contribue à l'amélioration et à la satisfaction de l'utilisateur sans que ce dernier n'ait à payer plus cher (cf. **Graphe N°04**) car les contrats seront traités avec le réseau et non pas avec les entreprises séparées.

Graphe N°04 : Taille du réseau et satisfaction de l'utilisateur



Source : J.P. Angelier préface de Jean-Marie Chevalier, « Economie des Industries de Réseau », Presses Universitaires de Grenoble, 2007, p.28.

1.2.4. LA CONTRIBUTION A LA CROISSANCE ECONOMIQUE

Est réalisée par la création de meilleures conditions d'amélioration de la productivité des facteurs de production par la réduction des coûts de transaction.

1.3. LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION EN RESEAU

Le fonctionnement ou la gestion d'une structure d'organisation en réseau repose sur trois bases principales (cf. **Tableau N°18**) :

1. **Une infrastructure fiable ;**
2. **Une infostructure compétente ;**
3. **Une infoculture forte.**

Tableau N°18 : Les bases pour le fonctionnement d'un réseau

	Fonction	Nature	Acteurs
Infrastructure	Contact	Physique	Opérateur
Infostructure	Contact et Juridique	Organisationnelle	Superviseurs
Infoculture	Connivence	Stratégique	Utilisateurs

Source : J.Brilmann, Préfacé d'Octave Gelinier, « Les Meilleures Pratiques de Management, Au cœur de la performance », 2001, p.416.

1.3.1. UNE INFRASTRUCTURE FIABLE

L'entreprise organisée en réseau doit disposer d'une infrastructure fiable et d'un personnel compétent pour l'entretien du réseau physique et pour l'adapter, d'une manière permanente, aux changements de l'environnement et des besoins de l'entreprise.

1.3.2. UNE INFOSTRUCTURE COMPETENTE

Consiste à disposer de personnels superviseurs qui permettent la réalisation de contrats entre les différents partenaires et de réguler le fonctionnement du réseau.

1.3.3. UNE INFOCULTURE FORTE

Est maintenu par des acteurs chargés de faire adhérer l'ensemble du personnel de l'entreprise à l'objectif du bon fonctionnement du réseau. Pour cela, l'entreprise lance des programmes de formation et de stages de perfectionnement du personnel.

La structure d'organisation mode réseau est ainsi basée sur trois principes : l'autonomie, la collégialité et la perméabilité des frontières. L'autonomie, dans le sens où l'entreprise sort de l'approche hiérarchique de l'organisation. La collégialité est relative au fait qu'il y a un partage d'information et de prise de décisions avec l'ensemble des membres de l'entreprise. Ce qui renforce la flexibilité et la capacité d'innovation de l'entreprise (instaurer une culture de partage). Quant à la perméabilité des frontières, celle-ci est liée aux relations de l'entreprise avec ses partenaires "clients et fournisseurs" et leurs participations aux décisions internes de l'entreprise (existence d'un climat de confiance)¹.

¹ Emmanuel JOSSERAND, « La structuration d'une entreprise en réseau », Université Paris-Dauphine, 2003, pp.17-19.

2. LA STRUCTURE D'ORGANISATION PAR PROJET

La plupart des entreprises s'organisent autour d'une organisation orientée vers une production répétitive basée sur une permanence d'objectifs. Leur structure d'organisation était alors de type hiérarchique. L'activité est alors orientée vers celui qui dirige et non vers l'objectif "produit" et l'information circule verticalement.

Dans ce type d'organisation, la conception et le développement d'un produit sont conduits séquentiellement, les directives sont transmises par voie hiérarchique pour respecter les domaines de responsabilités de chaque niveau de décision. Cette manière de s'organiser était acceptable quand l'environnement des entreprises se caractérisait par une certaine stabilité et que l'offre poussait la demande. Mais, avec les changements actuels de l'environnement global des entreprises, ces dernières sont tenues d'être innovantes et flexibles, c'est pour cela que l'organisation par projet se trouve relancée dans les entreprises.

L'accent est mis, par ce type d'organisation, sur l'articulation du changement et de l'action car il s'agit d'abord d'identifier les changements et par la suite, d'identifier et formuler des réponses à des problèmes sous l'angle de projets. Les entreprises tentent, à cet effet, de rendre leur futur moins incertain¹.

De plus, avec les changements actuels du comportement des consommateurs, les entreprises, dans leur réorganisation, visent essentiellement à se rapprocher des clients et à cibler et fidéliser sa clientèle. A ce titre, la structure d'organisation par projet permet aux entreprises de réaliser les objectifs fixés ainsi que la qualité et la rationalité de l'utilisation des ressources allouées au projet.

Contrairement aux structures d'organisation traditionnelle ou tout est déjà déterminé et la gestion consistait à contrôler un fonctionnement pour qu'il soit conforme au plan préétabli, l'organisation par projet permet de porter des modifications qui surviendront au cours de la réalisation du projet. Ainsi, les écarts constatés peuvent être corrigés et ce, à chaque phase de l'évolution du projet.

Afin de mieux expliquer l'importance d'une structure d'organisation par projet, nous examinons les trois points ci-après :

- 1. Evolution des structures d'organisation par projet ;**
- 2. Définition de l'organisation par projet ;**
- 3. La structure d'organisation par projets.**

2.1. EVOLUTION DE LA STRUCTURE D'ORGANISATION PAR PROJET

Le terme "projet" est d'un usage récent, il est apparu de façon régulière dans le courant du XV^{ème} siècle sous les deux formes de "projet" et de "project". Le projet, selon l'acception qu'on lui prête aujourd'hui c'est-à-dire l'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre ainsi que les moyens mis en œuvre pour se faire, ne s'impose que vers le milieu du XX^{ème} siècle².

¹ Réseau des IAE, « Sciences de gestion et pratiques managériales », Edition Economica, 2002, pp.25-35.

² Réseau des IAE, « Sciences de gestion et pratiques managériales », Op. Cit., p.25.

Cette structure d'organisation orientée projet dite aussi de structure d'organisation par programme, selon **I. Chvidchenko** et **J. Chevallier, 1994¹**, répond aux principes suivants :

- La nécessité de nommer un directeur de programme ou chef de projet, responsable du succès de l'opération ;
- Ce responsable doit exercer un pouvoir sur toutes les décisions qui concernent son projet y compris au niveau de la direction générale ;
- Un état major doit l'aider ;
- La direction générale ne pouvant pas prendre toutes les décisions, ni contrôler tous les projets, une délégation d'autorité doit être donnée au chef de projet et des procédures adéquates doivent être mises en œuvre pour que cette autorité puisse agir.

Ainsi, selon les auteurs, l'application de ces principes par étapes aboutit à une sorte de "projectisation" des structures. A cet effet, historiquement les étapes de l'évolution de la structure d'organisation par projet ont été les suivantes :

- ❖ Chaque service important se dota de coordinateur ou d'ingénieurs de "projet" ;
- ❖ L'engagement, par la direction générale, d'un chef de projet attaché à son état-major (dans les structures staff and line). Ce chef de projet est chargé de la coordination des diverses fonctions agissant pour le projet. Le chef de projet est considéré comme un conseiller et n'a donc pas une autorité ;
- ❖ Pour renforcer ce rôle de coordinateur de projet, les directeurs de projets furent nommés et rattachés directement au directeur général. Ils sont chargés de faire des rapports sur les projets à adresser aussi aux chefs hiérarchiques ou fonctionnels. Ainsi, l'influence du chef de projet était bien augmentée mais le vrai pouvoir restait dans les services ;
- ❖ Les directeurs de projets n'ayant toujours pas assez de prérogatives, et les grands projets en raison de leur complexité et de l'éparpillement des responsabilités, dépassaient leur budget, leurs délais pour des performances inférieures aux exigences des missions fixées. Avec l'apparition de vastes programmes, apparaît l'urgence d'un renforcement du pouvoir de leurs responsables. Ainsi, l'autorité passa depuis les chefs de services de l'organisation classique vers les responsables de projet. Une organisation est créée proche de la structure par produit, qui regroupait tout ce qui était nécessaire sous l'autorité d'un chef de projet ;
- ❖ L'application d'une telle structure "par projet" voisine de la structure par produit fût, pour les projets, très efficace. Il y a alors un regroupement de tous les objectifs soutenus par une autorité sur les projets ;
- ❖ L'apparition de certains inconvénients de la structure par projets, tels que la limitation des projets dans le temps, la répartition des experts techniques entre plusieurs projets et le choix des projets les plus urgents, a fait apparaître la **structure matricielle**.

¹ Ivan CHVIDCHENKO et Jean CHEVALLIER, « Conduite et gestion de projets, principes et pratiques pour petits et grands projets », Cepadué- Editions, Mars 1994, pp.436-440.

2.2. DEFINITION DE L'ORGANISATION PAR PROJET

Le projet est défini comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ». La définition du projet et sa mise en œuvre ont pour finalité de répondre aux besoins des utilisateurs ou d'une clientèle en impliquant un objectif à réaliser et un ensemble d'actions à entreprendre avec des ressources données¹. Dans le domaine du management, la notion de projet est largement imprégnée par les conceptions des spécialistes en gestion de ou par projet. Les questions auxquelles ils tentent de répondre s'inscrivent dans une perspective organisationnelle par exemple :

- Comment optimiser "**Coût, Qualité, Délai**" ?
- Comment animer une équipe et réduire le temps de développement d'un nouveau produit ?²

Cette définition nécessite une mise en place d'une organisation temporaire et spécifique que l'on trouve dans des entreprises de toutes tailles et tous secteurs. D'après **Vincent Giard, 1999**, tout projet se décline sous trois catégories d'objectifs dont le poids relatif peut varier fortement d'un projet à l'autre. On trouve, à cet effet, trois objectifs qui sont fortement liés :

1. **L'objectif de performances techniques ;**
2. **L'objectif de délai ;**
3. **L'objectif de coût.**

2.2.1. L'OBJECTIF DE PERFORMANCES TECHNIQUES

L'objectif de performances techniques est relatif au respect de spécifications fonctionnelles et des caractéristiques techniques du produit (respect de tolérances, fiabilité, maintien, facilité d'usage, etc.) qui définissent un niveau de qualité.

2.2.2. L'OBJECTIF DE DELAI

L'objectif de délai est une composante importante de l'expression des besoins. Un retard peut, dans un certain cas, rendre sans intérêt la bonne fin technique du projet.

2.2.3. L'OBJECTIF DE COUT

Cet objectif est la traduction financière des moyens que les commanditaires du projet acceptent de mettre en œuvre pour tenir les objectifs de performances techniques et de délais. Cet objectif est primordial si le projet correspond à la commande d'un client dans le cadre d'un contrat à prix non réversible. Aussi, selon l'auteur, un projet est constitué de tâches (ou d'activités). Chaque tâche est :

- Identifiée en temps que telle car elle a un rôle à jouer dans l'exécution d'un projet et son non exécution compromet l'atteinte de ses objectifs ;
- Caractérisée par un but et une fin clairement identifiés ;
- Consommatrice de ressources (matières, temps d'utilisation des équipements ou de travail) qui ont un coût et disponibles en quantité limitée ;

¹ Vincent GIARD, « Gestion de projets », Edition Economica, 1999, p.07.

² Réseau des IAE, « Sciences de gestion et pratiques managériales », Op. Cit., p.25.

- Reliée à une autre tâche par une relation d'antériorité qui implique qu'il n'est pas possible de débiter l'une des tâches, sans que l'autre ne soit préalablement achevée¹.

2.3. LA STRUCTURE D'ORGANISATION PAR PROJETS

D'une manière générale, le processus de définition du projet passe par trois points principaux : la définition de l'aspect fonctionnel du projet (ce qui est attendu du projet), la définition des spécifications, des caractéristiques et des performances à chaque étape du projet (il y a une comparaison, à chaque étape, entre ce qui est fixé et ce qui est atteint) et la comparaison des résultats². A cet effet, une structure d'organisation est mise en place au sein de l'entreprise pour une meilleure gestion des projets. Cette structure est composée de :

1. **La direction de projet ;**
2. **La gestion du projet.**

2.3.1. LA DIRECTION DE PROJET

La direction de projet est assurée par un chef de projet assisté, le cas échéant, d'une équipe. La mission de cette direction de projet consiste à :

- Fixer de manière cohérente, en accord avec la direction de l'entreprise, les objectifs du projet et les moyens mis en œuvre (matériels, humains et informationnels). Les informations décrivant les objectifs et les moyens sont souvent appelés **programme** ou **plan directeur du projet** ;
- Apprécier les risques encourus et mettre en place les procédures permettant de les surveiller et de réagir sur la base d'une identification de problèmes plus anticipés que subis ;
- Animer les hommes travaillant sur le projet, à coordonner leurs activités et à intervenir régulièrement au cours de la vie du projet, sur la base des informations transmises par la gestion de projet, pour réviser les objectifs et les moyens.

Cette direction est responsable de la bonne exécution du projet vis-à-vis de la direction de l'entreprise et contrôle hiérarchiquement la gestion du projet.

2.3.2. LA GESTION DU PROJET

Celle-ci est assurée par un contrôleur de gestion. L'objectif est d'apporter des informations relatives à l'avancement et à l'exécution du projet (en comparaison avec les prévisions) à la direction du projet. Ces informations sont liées à tout élément de nature à modifier la programmation du projet ou de ses objectifs (délais, coûts et performances). Cette gestion se base sur un système qui assure le recueil des données utiles et leur traitement à des fins informatives et décisionnelles permettant de suivre le projet durant ses phases de préparation et d'exécution³.

¹ Vincent GIARD, « Gestion de projets », Op. Cit., p.09.

² Ivan CHVIDCHENKO et Jean CHEVALLIER, « Conduite et gestion de projets, principes et pratiques pour petits et grands projets », Op. Cit., p.31.

³ Vincent GIARD, « Gestion de projets », Op. Cit., pp.10-11.

II. LA MODERNISATION PAR LES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE

La modernisation de l'entreprise est aussi fonction de la qualité des systèmes de gestion mis en œuvre. Selon **B. Diridollou** et **C. Vincent, 1997**, après la seconde guerre mondiale, les entreprises ont développé un système de **management participatif**. Ce dernier est défini comme un système qui accorde la priorité aux groupes, aux personnes ainsi qu'aux conditions de travail. L'introduction du management participatif dans la gestion des entreprises marque :

- Le passage d'une économie poussée à une économie tirée ;
- Le passage d'une quantité qui primait sur les impératifs de qualité ou de réactivité à une qualité où le seul juge est le client ;
- Le passage d'une logique d'amélioration séquentielle du fonctionnement d'un métier (exemple la production) à une logique d'amélioration du fonctionnement transversal¹.

Ainsi, dans le contexte économique actuel, le management participatif s'inscrit dans une optique d'amélioration permanente de l'ensemble des processus et des systèmes de gestion de l'entreprise. A cet effet, la modernisation de l'entreprise est liée à la modernisation de ses **systèmes de gestion** relatifs :

1. **A la commercialisation ;**
2. **A la production ;**
3. **A la gestion des ressources humaines ;**
4. **Au système d'information et de communication ;**
5. **Au système de prise de décisions.**

1. LA COMMERCIALISATION

On ne peut parler de mode de modernisation de la fonction commerciale sans pouvoir évoquer l'introduction des NTIC, ces dernières années, dans la modernisation des entreprises. En effet, d'après l'étude faite par le GMV Conseil : « l'impact des TIC sur la compétitivité des entreprises industrielles », ces technologies sont particulièrement développées dans trois domaines : l'optimisation de la chaîne logistique ; l'évolution vers le e-business et la mise en place de nouveaux modes de travail².

Dans cette étude, il est constaté que le **e-business** est celui qui constitue le domaine clé d'intervention des NTIC par la mise en place de progiciels de gestion intégrée tel que l'Echange, entre ordinateurs, de Données Informatisées (**EDI**) qui selon **Jacque Roure, 2002**, ce dernier a permis de passer à une phase d'optimisation du couple **information/transaction**³. Par ailleurs, leur introduction a facilité, d'une manière considérable, le partage des informations avec les partenaires extérieurs renforçant par là, la communication des informations sur les produits et les services offerts aux **clients** ainsi que la communication avec les **fournisseurs** de l'entreprise.

¹ B. DIRIDOLLOU et C. VINCENT, « Le Client au cœur de l'organisation, le management par les processus » Op. Cit., pp. 80-81.

² GMV Conseil, « L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles », Etude présentée à la CPCI, pp.164-165.

³ Jacque ROURE, « L'entreprise numérique », Article du 19 Février 2002, p.18.

Ainsi, la modernisation de la fonction commerciale de l'entreprise a porté sur la modernisation de la :

1. **Fonction des ventes** qui traite des relations de l'entreprise avec ses clients ;
2. **Fonction des achats** qui traite des relations de l'entreprise avec ses fournisseurs.

1.1. LA MODERNISATION DE LA FONCTION DES VENTES

L'unité commerciale est un lieu physique ou virtuel qui permet à un client potentiel d'avoir accès à une offre de produits ou de services. Cette unité peut être un point de vente, un rayon (grande surface), un site marchand, une unité commerciale dans un site de production (service clients, service consommateurs, centre d'appels)¹. Cette unité constitue aussi un centre de profit dans l'entreprise (réalisation de Chiffre d'Affaires (CA), maîtrise des coûts et réalisation des bénéfices).

La modernisation de cette fonction commerciale a été beaucoup plus marquée par le lancement du **e-commerce** et par l'adoption de **stratégies de partenariat** ou de **sous-traitance** avec les entreprises de distribution. C'est en fait, en fonction des capacités de l'entreprise, que celle-ci retient la meilleure stratégie de modernisation de cette fonction. Mais, quelle que soit la stratégie retenue, l'objectif visé est **l'optimisation** de la **chaîne de valeur ajoutée** depuis la prospection du marché jusqu'à la livraison du produit ou du service offert.

Pour cela, dans le lancement du e-commerce, les entreprises ont, dans leur processus de modernisation, introduit des progiciels permettant la gestion de trois processus clés de création de valeur pour les clients :

1. **Le processus de gestion du cycle de vie des produits (PLM) ;**
2. **Le processus de commande et de livraison (SCM) ;**
3. **Le processus de gestion des relations clients (CRM).**

1.1.1. LE PROCESSUS DE GESTION DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS (PLM)

Le **PLM** (Product Life cycle Management) est un progiciel de gestion permettant le suivi des produits que se soit au niveau interne ou externe à l'entreprise. L'objectif du PLM est d'une part, d'assurer la gestion de l'ensemble du cycle de vie d'un produit depuis sa conception jusqu'à son recyclage, et d'autre part, de faciliter l'intégration de l'innovation produit dans la chaîne de valeur et de permettre l'amélioration des processus de développement des produits ainsi que de la capacité à utiliser les informations produites pour une meilleure prise de décisions².

L'introduction du PLM dans l'environnement des entreprises est accompagnée par le développement d'autres outils de gestion informatisée comme la **CAO** (Conception Assistée par Ordinateur), l'**ERP** (Entreprise Resource Planning), **CM** (Change Management), **PM** (Project Management), etc.

¹ Carole HAMON, Pascal LEZIN, Alain TOULLEC, « Management et gestion des unités commerciales », Dunod, Paris, 2006, p.28.

² Micronora Informations, « Le PLM pour les PME : vivre en l'abondant ou mourir en l'ignorant », Juillet 2007, p.3.

A ce titre, le PLM est présenté comme une approche stratégique qui :

- S'intéresse aux processus tout en prenant en considération les technologies et les données ;
- Permet de créer et de gérer le capital intellectuel relatif aux produits d'une société, de leurs conception jusqu'à la fin de leur cycle de vie ;
- Soutient l'entreprise pour la création des données, leur gestion, leur circulation et leur utilisation durant tout le cycle de vie du produit¹.

1.1.2. LE PROCESSUS DE COMMANDE ET DE LIVRAISON (SCM)

Le **SCM (Supply Chain Management)** est défini comme étant la gestion **logistique globale** ayant pour objectif la prise en charge de l'ordonnancement complet des différentes phases du cycle de marché des produits. Ce cycle est composé de la prévision des commandes ; la gestion des commandes effectives ; la planification des achats, des livraisons à la fabrication ; la planification de la production ; la gestion des entrepôts ; la planification de la distribution des produits finis ; la gestion des livraisons finales effectives².

Se basant sur l'article de **Bart De Turck** portant sur le « Guide, Gestion de la Chaine d'Approvisionnement », ce progiciel de gestion "**SCM**" est réapparu dans la littérature dans les années 80, après sa première apparition dans les années 60. Durant les années 80, le SCM, traite de l'intégration des flux d'informations de matériaux, depuis les matières premières jusqu'aux clients finals.

Dans les années 90, de nombreux termes apparaissent, selon l'auteur, pour améliorer la gestion de la chaine d'approvisionnement tel que "network sourcing" (réseau d'approvisionnement), "supply pipeline management" (gestion des canaux d'approvisionnement), "network supply chaine" (chaine de réseaux d'approvisionnement, etc.). Tous ces termes sont, aujourd'hui, synthétiser dans le SCM qui est définit comme étant « une approche par processus pour gérer le produit, l'information et les opérations financières à travers le réseau d'approvisionnement global, du fournisseur initial au client final »³.

On déduit de cette définition que l'objectif de l'introduction du SCM, pour la modernisation de l'entreprise, est de faciliter la gestion des différents flux physiques, d'informations et financiers relatifs aux matières premières, aux composants et aux produits finis achats-fabrication-vente. Pour **Jacques Roure**, le SCM est la gestion des matières, des informations, des capitaux, des matières premières initiales jusqu'au consommateur final⁴. Pour **Michel Richard**⁵, la maîtrise du processus SCM nécessite le pilotage de cinq éléments fondamentaux :

¹ Micronora Informations, « Le PLM pour les PME : vivre en l'abordant ou mourir en l'ignorant », Op. Cit., pp.2-3.

² Jean Louis LEQUEUX, « Manager avec les ERP, progiciels de gestion intégrés et internet », Editions D'Organisation, 3^{ème} tirage 2001, p.58.

³ Bart De TURCK, « Guide, gestion de la chaine d'approvisionnement », Furniture Industry In Restructuring : Systems and Tools, Cofinancé par L'Union Européenne, Fonds Social Européen, Article 6 Mesures Innovantes, p.4.

⁴ Jacque ROURE, « L'entreprise numérique », Op. Cit., p.30.

⁵ Michel RICHARD, « SCM. Comprendre, maîtriser et optimiser pour accroître les performances et être concurrentiel », ORT France, Education-Formation, pp.29-35.

- ❖ **La stratégie des opérations** qui porte sur la fabrication sur stock, la configuration à la commande, la fabrication à la commande et la conception à la commande ;
- ❖ **La stratégie d'externalisation** qui est déterminé sur la base de l'analyse du savoir-faire et des compétences existantes dans l'entreprise. Ce savoir-faire et ces compétences déterminent les activités à externaliser (sous-traiter) et qui sont de faible importance stratégique pour l'entreprise ;
- ❖ **La stratégie de distribution** qui est basée sur la connaissance approfondie des canaux de distribution ;
- ❖ **La stratégie de service client** qui détermine et satisfait les besoins des clients ;
- ❖ **La stratégie des actifs** qui consiste à rechercher les meilleurs moyens de gérer et de rentabiliser les capitaux de l'entreprise

1.1.3. LE PROCESSUS DE GESTION DES RELATIONS CLIENTS (CRM)

Ce processus porte sur la prévision et la gestion des contrats et des ventes avec les **clients**. Selon **J. Roure**, de 1998 à 2003, le progiciel **Customer Relationship Management (CRM)**, utilisé par les entreprises, a un taux de croissance de plus de **50%** par an¹.

En effet, les entreprises ont pris conscience que le client représente le meilleur moyen qui leur permet d'assurer leur développement et par conséquent, leur pérennité. De ce fait, les entreprises développent des **stratégies de fidélisation** des clients comme :

- **Les stratégies qui ciblent** les clients en leur offrant un service individuel (relation one to one) ;
- **Les stratégies de marketing relationnel** dont l'objectif est de fidéliser les clients en leur offrant des moyens de paiement comme les cartes privatives qui permettent aux clients de payer en plusieurs mensualités avec des différés tout en bénéficiant des avantages comme l'accumulation de points et d'avoir par conséquent, de bons d'achats gratuits ;
- **Les stratégies de désintermédiation** pour la promotion des ventes directes aux clients par l'introduction d'autres moyens de paiement tels que la carte bancaire, le paiement par chèque pour faciliter l'achat, le mode de vente trois (3) fois sans frais pour inciter les clients à l'achat ainsi que le crédit en ligne qui permet aux clients d'étaler le paiement par mensualité.

La mise en œuvre, de ces différentes stratégies, est facilitée par l'introduction d'un progiciel de gestion de la relation client à savoir le CRM, qui ce dernier n'est rien d'autre que le marketing relationnel additionné avec one to one et la vente en direct. Le CRM peut alors être défini comme un ensemble de procédures et de logiciels qui permettent la gestion optimale des différents flux (d'informations, physiques) et des interfaces entre les différentes parties prenantes (entreprise, fournisseurs, clients) dans la fabrication d'un produit ou d'un service.

¹ **Jacque ROURE**, « L'entreprise numérique », Op. Cit., p.44.

Ce logiciel permet de gérer les renseignements relatifs à la demande jusqu'aux données nécessaires à la distribution, à la conception et à la production. Comme il permet aussi d'évaluer les opportunités qui existent sur le marché afin d'établir des relations clients permettant la maximisation du profit pour les différents partenaires, la constitution d'une base de données relatives aux clients, l'identification des clients qui apportent plus de valeur et la mise en place d'une stratégie de fidélisation des clients par le développement des offres personnalisées¹.

Aujourd'hui, selon **Stanley Brown, 2006**, c'est la gestion électronique de la relation client qui domine le marché. Ainsi, selon l'auteur, le **e-CRM** est en train de révolutionner le marketing et entraîne une révision complète des modèles d'entreprise². La nouveauté apportée par l'e-CRM est que l'entreprise, de nos jours, peut être en contact avec plusieurs clients.

Par ailleurs, les NTIC ont facilité l'application des stratégies de CRM (existence de réseaux de communications, téléphonie mobile, Internet, les systèmes de marketing automatisé, etc.). Cependant, la mise en place du CRM, dans les entreprises, doit impérativement être accompagnée d'un **investissement matériel** (acquisition de technologies) et d'**investissement en ressources humaines** (formation du personnel aux nouvelles acquisitions technologiques et acquisition de nouvelles compétences humaines) comme est le cas de Renault, dans l'industrie automobile, qui estimait en 2002 que pour répondre dans des délais courts aux clients et augmenter la valeur du produit vendu, « cela va nécessiter une adaptation de l'outil industriel et la formation de **28 000** personnes pour être capable de produire une voiture avec un préavis de **5 jours** »³.

Il est alors évident que l'introduction de ces nouveaux modes de gestion, les progiciels, nécessite non seulement d'importantes ressources financières et humaines mais aussi de fortes capacités de gestion du changement au niveau de toute l'entreprise. Pour cela, moderniser l'entreprise par l'acquisition de nouvelles techniques et méthodes de travail doit être d'une part, murement réfléchi et d'autre part, **associer toutes les composantes** de l'entreprise à la décision de changement ou de modernisation. Dans le cas où l'entreprise constate son incapacité à se lancer dans un tel projet, il est alors utile de se référer aux **stratégies de partenariat** ou de **sous-traitance** avec les entreprises de distribution et de mettre en place un **tableau de bord** (cf. **Tableau N°19**) où seront portés les indicateurs permettant de mesurer les principaux facteurs contribuant à la satisfaction des clients.

Tableau N°19 : Tableau de bord

Indicateurs	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Nombre de clients anciens et nouveaux				
Nombres de réclamations				
Pourcentage de clients perdu				
CA par produit/ par rayon et par responsable				
Taux de rotation des stocks, etc.				

Source : Tableau élaboré par nos soins.

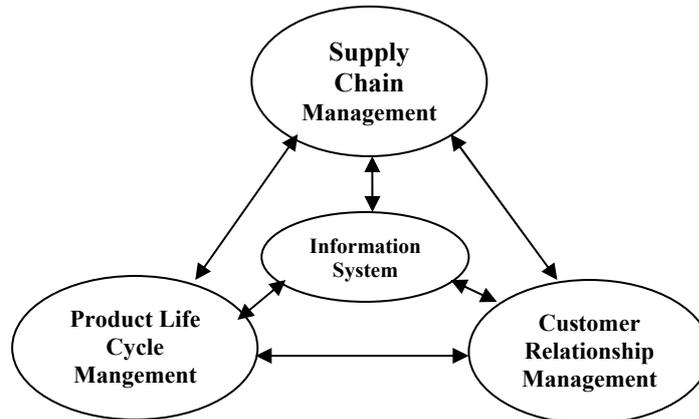
¹ Abir FATHALLAH sous la Direction de Julie LE CARDINAL, Jean-Louis ERMINE et Jean-Claude BOQUET, « Modélisation en entreprise : interopérabilité des modèles de systèmes d'entreprise », Laboratoire Génie Industriel Ecole Centrale Paris, GDR MACS ANNECY, 29/10/2009, pp.4-6.

² Stanley BROWN, « CRM, Customer Relationship Management, la gestion de la relation client », Traduit de l'anglais (Etats-Unis) par Marie-Christine Guyon, Pearson Education France, 2006, pp.11-13.

³ Jean-Michel YOLIN, « La gestion des entreprises bouleversée par les technologies de l'internet », Revue Problèmes Economiques du 1 Mars 2006, La Documentation Française, p.11.

Par ailleurs, ces trois processus (SCM, CRM et PLM) sont en parfaite interaction. Ils permettent à l'entreprise d'alimenter son système d'information (cf. Figure N°01) en **données** relatives aux **produits**, aux **clients**, à la **fabrication**, à l'**approvisionnement** et à la **distribution**.

Figure N°01 : Les processus de gestion et le système d'information



Source: Abir Fathallah, Op. Cit., pp.7-10.

1.2. LA MODERNISATION DE LA FONCTION DES ACHATS

La politique d'approvisionnement est celle qui conditionne et assure la continuité de l'activité de l'entreprise et plus, particulièrement, l'activité de fabrication. De ce fait, les approvisionnements peuvent générer soit une diminution des coûts ou provoquer des surcoûts. C'est pour cela, que la gestion des achats occupe, aujourd'hui, une place primordiale dans l'entreprise¹.

Pour **Guy Elien et Frédéric Elien, 2007**, la fonction achat ne doit pas être considérée comme un centre de frais isolé des autres composantes de l'entreprise mais qu'au contraire, elle doit être considérée comme un **centre de profit** intégrant toute l'intelligence des services et fonctions support. C'est à ce titre que cette fonction a suscité, ces dernières années, un intérêt grandissant dans les entreprises désireuses d'augmenter leurs profits².

Afin de mieux expliquer ce nouveau centre de création de profits dans les entreprises, nous tenterons de définir :

- 1. Le rôle que joue la fonction Achats dans l'orientation de l'entreprise;**
- 2. Le changement du comportement de l'entreprise vis à vis du marché des fournisseurs ;**
- 3. Le mode modernisation de la fonction achats.**

¹ Carole HAMON, Pascal LEZIN, Alain TOULLEC, « Management et gestion des unités commerciales », Op. Cit., p.172.

² Guy ELIEN, Directeur Associé, et Frédéric ELIEN, Associé, « Supply Chain, vers un seul objectif, la productivité », CLARANS Consulting, Juin 2007.

1.2.1. LE ROLE DE LA FONCTION ACHATS DANS L'ORIENTATION DE L'ENTREPRISE

La politique d'approvisionnement, dans l'entreprise, porte sur la gestion des stocks et sur des opérations d'inventaire afin de rechercher les causes de la démarque qui influencent fortement la **rentabilité** et la **trésorerie** de l'entreprise¹.

A ce propos, **le premier rôle** de la fonction Achats est d'assurer à l'activité de l'entreprise l'exploitation continue de son activité avec **zéro panne, zéro stock et zéro perte de temps**. Ceci en approvisionnant l'entreprise par l'acquisition, **à temps**, de matières et composants ou de services nécessaires au fonctionnement de l'activité d'exploitation. L'approvisionnement de qualité est celui qui répond aux exigences actuelles de l'environnement global de l'entreprise lui permettant :

- De faire face à la concurrence des autres produits ;
- De satisfaire les clients consommateurs avec de meilleurs rapports qualité/prix et qualité/santé ;
- De respecter les normes environnementales ;
- De l'assurance des équipements par la qualité des matières et composants utilisés.

Quant à son deuxième rôle, cette fonction est considérée comme étant à l'origine **d'innovations techniques**. En fait, devant la diversification du marché des fournisseurs, l'entreprise, par le biais de sa veille environnementale, suit l'évolution et détecte toutes les **nouvelles matières** et **nouveaux procédés** de fabrication comme la recherche de nouveaux standards de l'industrie qui permettent à l'entreprise de bénéficier des **coûts** et surtout d'une **sécurité d'approvisionnement**. C'est ainsi, qu'actuellement, l'entreprise établit son portefeuille d'achats pour minimiser les risques de **rupture de stocks** et de la **domination des fournisseurs**.

Ainsi, le rôle de la fonction achats/approvisionnement est déterminé par la définition d'une **stratégie d'achats** dite de **marketing-achats** tournée vers les **marchés-fournisseurs**. Cette stratégie se résume à :

- ❖ La mise en place d'une **politique produit** qui se définit par les caractéristiques aussi bien des matières premières que des composants ;
- ❖ La définition d'une **source de sécurité**. Celle-ci consiste à rechercher de nouveaux fournisseurs qui assurent l'approvisionnement de l'entreprise, en matières et composants, en cas de pénurie du fournisseur principal. Aussi, la définition d'une source de sécurité conduit l'entreprise à adopter des choix en matière de sous-traitance, de délocalisation internationale et d'importation ;
- ❖ Enfin, la mise en place d'une **politique de communication**. Cette dernière permet à l'entreprise d'être en contact avec le marché des fournisseurs pour des actions promotionnelles telles que la participation à des manifestations.

¹ Carole HAMON, Pascal LEZIN et Alain TOULLEC, « Management et gestion des unités commerciales », Op. Cit., p.172.

1.2.2. LE CHANGEMENT DU COMPORTEMENT DE L'ENTREPRISE VIS A VIS DU MARCHÉ DES FOURNISSEURS

Avec l'avènement de la mondialisation des marchés et l'émergence des NTIC, le marché des fournisseurs subit des bouleversements qui se manifestent par des offres plus compétitives, des services de livraison et des procédures de règlement très développés. A cet effet, le souci des entreprises ne se limite plus à la recherche des marchés pour écouler leurs offres, mais commence par la recherche des matières et composants qui permettent de fabriquer avec le moindre coût et donc de produire et de vendre avec un meilleur rapport **qualité/ prix**.

Cependant, le redéploiement des entreprises est plus orienté vers les clients qui leur imposent un changement de comportements vis à vis de leurs fournisseurs en les obligeant à élaborer une grille de critères de choix de fournisseurs, dans laquelle la **qualité du produit** est avant tout assurée par la **qualité des matières premières** et la **fiabilité** des programmes et composants à utiliser. C'est à ce titre que les entreprises modernisent leurs structures et leurs systèmes d'approvisionnement et perfectionnent leurs ressources humaines afin de bien prendre en charge et améliorer la fonction achats.

Ce changement de comportement des entreprises par rapport à cette fonction achats a créé un environnement concurrentiel entre les fournisseurs qui recherchent des moyens pour améliorer la qualité des biens et des services qu'ils proposent. A cet effet, plusieurs critères sont utilisés pour le choix des fournisseurs de l'entreprise parmi lesquels, on peut citer, entre autres :

- ❖ **La Faculté d'Adaptation des Fournisseurs** : Si l'achat concerne des équipements de production, l'entreprise doit analyser la capacité de réaction du fournisseur quant à l'envoi de techniciens pour la réparation des pannes des équipements achetés. Par ailleurs, l'entreprise s'intéresse aussi à la capacité de l'entreprise fournisseur à accepter les modifications imprévues pour l'approvisionnement et la livraison des matières premières utiles à la production. Il s'agit de chercher un meilleur service après-vente pour les équipements achetés ;
- ❖ **Le Prix des Matières et Composants** : L'entreprise s'intéresse, lors de l'élaboration de sa stratégie d'achat, à l'étude des prix et des conditions de règlement. Ceci représente un des critères pour la gestion du budget (portefeuille financier de l'entreprise) ;
- ❖ **La Qualité des Matières et Composants** : La qualité des matières premières contribue largement à l'augmentation de la valeur à apporter aux consommateurs (les clients de l'entreprise). Pour cela le choix de l'entreprise, de ses fournisseurs, se base sur ceux qui offrent des matières ou des services ayant, non seulement, des **prix compétitifs**, mais aussi de **meilleure qualité** répondant au concept d'**assurance-qualité** et qui offrent la qualité du conditionnement (offres de conditionnements spécifiques) ;
- ❖ **La Compétence Technique et de Recherche** : L'émergence des NTIC et l'accès à l'Internet dans la majorité des entreprises leur a permis de disposer de toutes les informations sur le marché des fournisseurs. Ainsi, l'entreprise peut directement rechercher des renseignements sur les fournisseurs et repérer tous les fournisseurs ayant une **connaissance de l'activité industrielle** de l'entreprise et des aptitudes à intervenir en cas de difficultés d'utilisation si l'achat est relatif aux équipements ainsi que des formations à proposer au personnel de l'entreprise.

1.2.3. LE MODE DE MODERNISATION DE LA FONCTION ACHATS

La modernisation de cette fonction achats se fait par l'implication de l'ensemble des parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement dans la création de la valeur ajoutée. Celle-ci se fait par la mise en place d'une approche de SCM¹ (déjà définie dans le point relatif à la modernisation de la fonction des ventes).

Par ailleurs, la prise en considération de tous les critères de choix de fournisseurs avec la mise en œuvre du système de gestion du "Just A Temps" (JAT) a permis à l'entreprise de pallier aux ruptures de stocks. En effet, le JAT a permis aux entreprises, depuis son introduction dans la gestion, d'être livrées par les fournisseurs en quantité et en qualité tout en respectant les délais et de satisfaire les besoins de leurs clients. La modernisation de l'entreprise par l'application de ce système à l'ensemble du **système logistique** lui permet de fonctionner "sans stocks" à l'exception des produits strictement en cours de production ou de transport². Aussi, la modernisation de cette fonction, de nos jours en plus du JAT, est faite par la mise en place de l'e-procurement basé sur l'introduction des NTIC dans trois domaines relatifs au processus Achats³:

- ❖ **En amont**, au niveau du Sourcing et de la négociation proprement dite (recherche de nouveaux fournisseurs, enchères, établissements de contrats cadres, etc. Ces projets sont dits de projets "d'e-sourcing" ;
- ❖ **Dans le domaine de l'approvisionnement**, dans ce dernier, les demandes d'achats passent généralement par l'utilisation d'un catalogue électronique avec émission ou non de factures. Ce sont des projets dits de "gestion électronique des approvisionnements" ;
- ❖ **En aval**, au niveau de l'exploitation et du traitement de données achats (projets décisionnels, de business intelligence et e-datamining) ainsi qu'au niveau du rapprochement et du règlement des factures. Ce sont les "projets d'intégration aux systèmes comptables".

Se basant toujours sur le document, "**Information Presse N°2 le 19 Juin 2003**", nous pouvons dire que les entreprises utilisent, de plus en plus, l'e-procurement. A ce titre en 2002, le taux d'entreprises qui utilisent l'achat en ligne s'élève à **42,7%** (**49,7%** pour les entreprises de plus de **250** salariés, **35,9%** pour celles de moins de **50** salariés). En Europe, l'Allemagne est le leader dans ce domaine avec **50,7%** des entreprises suivi par l'Angleterre avec **50,5%**, l'Italie avec **29,6%** et la France avec **27,5%**.

Selon **Jean-Michel Yolin, 2006**, grâce au e-procurement et aux Market Places, les gains en approvisionnement sont estimés à **50%** et tout au long de cette chaîne, le produit et ses composants seront très précisément localisés avec un suivi qualité continu. L'e-procurement permet ainsi à l'entreprise, entre autres, de réduire ou de limiter ses besoins de capitaux⁴.

Il est aussi important de noter que l'introduction de ce nouveau mode de gestion et de modernisation des entreprises doit être accompagnée par la mise en place d'une stratégie spécifique et adaptée de conduite du changement.

¹ Guy ELIEN, Directeur Associé, et Frédéric ELIEN, Associé, « Supply Chain, vers un seul objectif, la productivité », Op. Cit.

² Olivier BRUEL, « Politique d'achat et gestion des approvisionnements », 3^{ème} édition Dunod, Paris 2008, p.150.

³ Information Presse N°2 le 19 Juin 2003, e-procurement 2003, « Deuxième édition du salon des nouvelles solutions achats », 24 au 26 Septembre 2003-CNIT Paris, LA DEFENSE.

⁴ Jean-Michel YOLIN, « La gestion des entreprises bouleversée par les technologies de l'internet », Revue Problèmes Economiques du 1 Mars 2006, La Documentation Française, p.11.

2. LA PRODUCTION

L'introduction des NTIC et plus particulièrement l'utilisation de l'Internet dans les entreprises a radicalement changé les processus de conception, de production et de vente. En effet, l'Internet a permis d'une part, une interconnexion entre tous les acteurs de la chaîne de fabrication dans l'entreprise par le lancement, d'une manière simultanée, de l'ensemble des opérations (d'approvisionnement, de fabrication, de vente et de service après vente) ; d'autre part, la personnalisation de plus en plus de l'offre. Ce qui a marqué le passage, de l'entreprise, d'un processus de fabrication discontinu à un processus continu avec un écrasement radical des délais (d'approvisionnement, de fabrication et de vente)¹.

A ce titre, l'objectif majeur des systèmes de production est la satisfaction de la demande des consommateurs sur le marché. Cette satisfaction est faite par la combinaison de ressources disponibles (humaines, financières, matérielles, informationnelles) dans un environnement donné. Or de nos jours, ces ressources ont considérablement évolué et par conséquent changé. Pour cela, afin de s'adapter à ces changements, les systèmes de production doivent suivre ces changements pour être compétitifs. C'est dans ce contexte que nous organisons ce présent point autour :

1. **Des conséquences du changement de l'environnement sur les systèmes de production ;**
2. **Du mode de modernisation du système de production.**

2.1. LES CONSEQUENCES DU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT SUR LES SYSTEMES DE PRODUCTION

Une des conséquences des évolutions de l'environnement des entreprises est l'obligation de fabrication et de vente de produits et de services à **forte valeur ajoutée**. Pour ce faire, les entreprises se dotent de moyens (technologiques et humains) efficaces pour faire face à la demande qui devient de plus en plus variée, personnalisée et exigeante. Cet état de fait a induit les entreprises, de nos jours, à présenter un système de production caractérisé²:

- ❖ **Par un haut niveau d'automatisation** : partant du fait qu'un système de production automatisé constitue une garantie de la qualité élevée et régulière. Ce système permet de prendre en charge les tâches répétitives, salissantes, dangereuses ou peu motivantes ;
- ❖ **Multifonctions** : en fait, la mise en place de ces systèmes de production permet de faire face à la variété de la demande ;
- ❖ **Le passage d'une production à une autre en perdant un minimum de temps en changements d'outils et de réglages** : les entreprises tendent à mettre en place des systèmes de production ayant des temps de lancement aussi faibles que possible. Pour **J. M. Proth**, l'idéal est de pouvoir effectuer les changements d'outils et les réglages sur les machines automatiquement pendant que la tâche précédente s'exécute.

¹ Jean-Michel YOLIN, « La gestion des entreprises bouleversée par les technologies de l'internet », Op.Cit., p.10.

² Jean-Marie PROTH, « Conception et gestion des systèmes de production », Collection Gestion Puf, 1^{ère} Edition 1992, p.15.

Ainsi, les conséquences du changement de l'environnement sur le système de production des entreprises ont été enregistrées au niveau de trois éléments :

- Au niveau de la qualité des produits et des services offerts ;
- Au niveau des investissements matériels et immatériels ;
- Au niveau des processus de gestion de la production.

La prise en considération de ces trois éléments, par les entreprises, a largement contribué dans la modernisation des systèmes et des processus de gestion de la fonction de production dans l'entreprise.

2.2. LE MODE DE MODERNISATION DU SYSTEME DE PRODUCTION

Les produits et les services offerts par les entreprises sont le résultat de la combinaison entre l'**intelligence** de l'Homme et les **techniques** de production. Cette combinaison permet d'améliorer, d'innover et d'inventer des produits et des services.

De plus, avec l'écoute des clients, l'entreprise a, tout le temps, cherché à créer et à trouver, non seulement, de meilleurs **rapports Qualité/prix/santé** afin de satisfaire les besoins des clients et surtout à susciter de nouveaux besoins mais aussi à trouver de meilleurs rapports **coûts/qualité/procédés**. Cette créativité et cette intelligence ont toujours constitué d'une part, la base de développement et de pérennité de l'entreprise lui assurant une position et une meilleure intégration dans une économie qui, de plus en plus, se mondialise, d'autre part, le moyen le plus assurant du processus de modernisation de l'entreprise.

Ainsi, la recherche de la modernisation de l'entreprise par son mode de production a été renforcée principalement avec l'avènement des NTIC introduisant par là, de nouveaux systèmes de gestion de la production et de nouveaux procédés de fabrication. Par ailleurs, ces NTIC introduites dans la fonction de production n'ont pas été sans effets bénéfiques sur la qualité des produits et des services offerts. En effet, la modernisation des équipements de production soutenue par toutes les parties prenantes de l'entreprise ainsi que celle des procédés et processus de gestion de la production ne peuvent qu'améliorer la qualité et la fiabilité des produits et des services offerts. C'est dans ce cadre que s'inscrit ce présent point et qui porte sur la modernisation par :

- 1. La qualité des produits et des services offerts ;**
- 2. Les équipements de production (investissements matériels) ;**
- 3. Les processus de gestion de la production.**

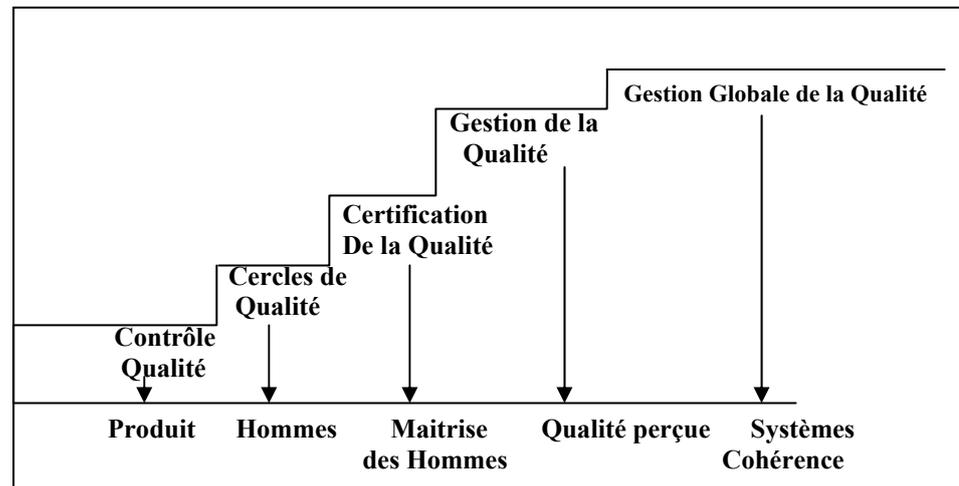
2.2.1. LA QUALITE DES PRODUITS ET DES SERVICES OFFERTS

Traditionnellement, les entreprises ont recours à cinq grandes approches en matière de qualité (Cf. **Schéma N°07**) en passant par l'instauration :

- ❖ Des cercles de qualité qui mettent l'accent sur la créativité de l'Homme ;
- ❖ De la certification aux normes de qualité qui est liée à l'assurance qualité relative à la maîtrise des processus. L'objectif est de fiabiliser tous les maillons de la chaîne de fabrication et d'assurer la régularité en matière de qualité de produit ou de service offert. Celle-ci constitue un moyen de prévention contre la non qualité ;

- ❖ De la gestion de la qualité qui permet d'analyser la qualité perçue ;
- ❖ De la gestion globale de la qualité pour s'assurer de la cohérence de tous les systèmes de qualité mis en place dans l'entreprise ;
- ❖ Du contrôle qualité pour analyser les produits finis et détecter les causes de non qualité¹.

Schéma N°07 : Différentes approches de la Qualité



Source : Bernard Diridollou, Charles Vincent, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., p.43.

Pour l'auteur, le choix de l'une de ces approches est fonction des avancées techniques de l'entreprise, de la culture de l'entreprise et de la qualité du fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, quelle que soit l'approche utilisée, sa démarche tend vers une orientation client.

Cet objectif d'orientation client est marqué, ces dernières années, par l'accroissement du nombre d'entreprises certifiées aux normes de qualité et aux normes environnementales. En décembre 1999, au moins **343 643** certificats ISO 9000 et ISO 2000 avaient été délivrés dans **150** pays².

Selon **Nicolas Riedinger** et **Céline Thévenot**, **2008**, plus de **100 000** installations dans le monde étaient certifiées ISO 14 001 en 2005 dont près de **50 000** en Europe, et environ **4 000** sites enregistrés **EMAS** (Environnemental Management Audit Schème) en 1993, et sa diffusion se poursuit, particulièrement dans les pays développés et émergents de telle sorte que le nombre de certificats a triplé entre 2001 et 2005³.

L'importance portée par les entreprises à la certification aux normes de qualité internationales montre le changement à la fois du comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et de sa stratégie. Par ailleurs, cette amélioration de la qualité est conditionnée par la modernisation des équipements de production.

¹ Bernard DIRIDOLLOU, Charles VINCENT, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., p.43.

² Naoufel MZOUGHJI, Gilles GROLLEAU, « La norme ISO 14001: un moyen de protection de l'environnement ou une arme concurrentielle ? », UMR INRA-ENESAD CESAER, Centre d'Economie et Sociologie Appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux, Working Paper, 2005/8, p.1.

³ Nicolas RIEDINGER et Céline THEVENOT, « La norme ISO 14 001 est-elle efficace ? Une étude économique sur l'industrie française », Entreprises, Economie et Statistique N°411, 2008, p.04.

2.2.2. LES EQUIPEMENTS DE PRODUCTION (INVESTISSEMENTS MATERIELS ET IMMATERIELS)

Dans le point relatif aux “conséquences du changement de l’environnement sur les systèmes de production”, nous avons vu que l’une des conséquences est l’automatisation, de plus en plus, du processus de production. Ceci fait souvent référence, en partie, aux équipements et aux outils de production utilisés, devenus automatisés, et qui permettent, à la fois, la production et l’amélioration de la qualité produite ainsi que le contrôle du produit obtenu.

De ce fait les entreprises, pour suivre l’évolution de l’environnement global et en particulier l’évolution technologique, consacrent d’importantes ressources financières pour des investissements **matériels** et **humains** lui permettant la maîtrise de son système de production et de la qualité de son processus de production. Pour les investissements matériels, ceci consiste à faire remplacer tous les équipements archaïques ou devenus obsolètes.

Quant aux investissements humains, ceux-ci portent à la fois sur les programmes de formation et de perfectionnement du personnel de l’entreprise aux nouvelles techniques et méthodes de production permettant d’accompagner les investissements matériels et sur le recrutement de nouvelles compétences qui permettront, à l’entreprise, la gestion et la maîtrise de ces nouveaux équipements de production ainsi que la recherche de nouvelles techniques et moyens de production.

Bien que, de nos jours, les entreprises soutiennent que la création de valeur semble provenir beaucoup plus des investissements immatériels plutôt que des investissements matériels¹ en leur accordant, en conséquence, plus d’importance principalement le recrutement des compétences et la recherche et développement, il n’en demeure pas moins que les investissements matériels enregistrent toujours une évolution croissante dans leur investissement global.

En effet, d’après l’article de **J.P. Simonet, 2006**, les investissements matériels dans les entreprises sont en évolution croissante malgré la hausse de la part accordée aux investissements immatériels. En effet, les investissements matériels augmentent de **22,80%** en 1998 à **24,40%** en 1999 et à **28,00%** en 2000 pour atteindre **28,10%** en 2001 mais qui diminuent légèrement à **25,60%** en 2002, alors que les investissements immatériels enregistrent un taux de **31,40%** en 1998, **34,20%** en 1999, **37,00%** en 2000, **38,3%** en 2001 et **39,10%** en 2002².

¹ A. AMOKRANE, «La comptabilité des ressources humaines : des fondements historiques et théoriques de la valorisation du capital humain aux prises de décisions», Op. Cit., pp.201-203.

² MENRT, Scees, Cereq, Repris par J. P. SIMONET, « Investissement et accumulation du capital : croissance interne », Economie et Société, 2006, p.5.

2.2.3. LES PROCESSUS DE GESTION DE LA PRODUCTION

C'est à partir des années 1980¹ que plusieurs modes de production se sont diffusés, vivent conjointement voire même se combinent au sein de l'entreprise. On trouve à ce titre :

- ❖ **Le mode de production standardisé** (Taylorisme, Fordisme) et qui existent, jusqu'à nos jours, dans plusieurs entreprises mais avec une meilleure efficacité (accroissement de la productivité par l'augmentation des investissements productifs et des procédures de fabrication) ;
- ❖ **Le mode de production de variété** qui est relatif à l'augmentation du nombre d'options sur un même produit et l'incorporation dans les produits, de plus en plus, de services et d'activités de support ;
- ❖ **Le mode de production flexible** qui s'impose de nos jours et qui est lié au changement de l'environnement et par conséquent, à la nature incertaine des informations.

Les processus de production permettent d'assurer la **conformité des produits** et de **minimiser les coûts**. Actuellement, les **normes qualité** qui garantissent aux clients les produits et les services offerts, représentent une condition sine qua non pour répondre aux exigences de l'économie actuelle d'où la maîtrise parfaite des processus de production par l'entreprise devient un enjeu majeur.

A cet effet, la nouvelle ère du management des processus commence en mettant le **client au centre de l'organisation**, car c'est ce dernier qui détermine la valeur ou le non valeur des produits et des services offerts. Ainsi, la démarche qualité consiste à améliorer des processus de production plutôt que les produits. Il en résulte que l'amélioration des produits est liée à l'amélioration continue des processus de production.

C'est dans ce contexte que les entreprises ont fait recours à l'introduction de progiciels de **gestion intégrée du processus de production** notamment celui lié à la gestion optimale des moyens et des ressources de l'entreprise : l'**ERP (Entreprise Resource Planning)**. Ce progiciel de gestion intégrée est défini comme étant un sous ensemble du système d'information caractérisé par :

- La gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels qui peuvent assurer une collaboration de l'ensemble du processus ;
- L'existence d'un référentiel unique de données ;
- L'adaptation rapide aux règles de fonctionnement ;
- L'uniformisation des interfaces Homme-Machine ;
- L'existence d'outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs². Ceci signifie que l'entreprise utilisatrice de l'ERP doit personnaliser ce progiciel par rapport à ses besoins.

L'ERP est en fait une généralisation du MRP, terme utilisé par les américains et qui désigne **Manufacturing Resource Planning**, celui-ci consiste en la planification des moyens de fabrication par la tenue du plan directeur de la production, la gestion des Hommes et des outils, la gestion des stocks, des approvisionnements, des commandes, de la logistique, etc.

¹ Jean-Louis LEVET, « L'économie industrielle en évolution, les faits face aux théories », Op. Cit., p.141.

² Jean Louis LEQUEUX, « Manager avec les ERP, progiciels de gestion intégrés et internet », Op. Cit., p.27.

Ainsi, l'objectif principal de l'ERP est la prise en charge de la gestion intégrale de l'entreprise en homogénéisant le système d'information (constitution de base de données)¹ du fait que la qualité du processus de production est fonction de la qualité :

- Des approvisionnements en matières et composants ;
- De la maintenance préventive et curative des équipements et des outils de fabrication ;
- De l'état d'agencement des ateliers et des machines de fabrication ainsi que des ateliers de stockage de matières premières ;
- De l'ordonnancement des opérations de production ;
- De l'évaluation des besoins des clients ;
- De l'adéquation du personnel aux postes de travail ;
- Du contrôle de la qualité du processus de fabrication, etc.

3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

De nos jours, les compétences humaines, dites aussi de matières grises, sont la **source de création de valeur**. Par conséquent, l'économie actuelle est une **économie basée sur la compétence et le savoir**. Cette qualification de l'économie exprime le rôle croissant des compétences humaines dans le développement des systèmes de fonctionnement et de développement des entreprises. Selon **Jacky Ouziel, 2003**, dans une économie du savoir, le facteur humain n'est plus seulement une ressource mais un véritable **actif stratégique** dont la valorisation implique une modification profonde de l'organisation².

Cette modification explique bien le contexte actuel dans lequel beigne l'économie et qui a, par conséquent, modifié sensiblement le mode de **création de la valeur ajoutée** et les **critères d'évaluation** des compétences humaines. En effet, le mode de création de la valeur ne se base pas seulement sur la **modernisation des investissements matériels** mais beaucoup plus sur la place accordée **aux investissements immatériels** et plus particulièrement, la **qualification** du personnel et **l'existence de compétences** humaines.

De ce fait, l'impact de l'entité de la ressource humaine, en général, et des compétences, en particulier, sur le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise semble, aujourd'hui, indiscutable au vu de ses capacités cognitives qui ont fait, et font encore, un acteur incontournable des processus industriels³ et de modernisation des entreprises. C'est autour de cet aspect de **compétences humaines**, qui constitue **l'acteur principal de tout processus de modernisation** de l'entreprise, que nous avons organisé ce présent point dans lequel nous allons développer quatre éléments que nous jugeons importants au vu de notre thème de recherche et qui sont :

1. **Les compétences et la stratégie de l'entreprise ;**
2. **Les compétences et la création de la valeur pour l'entreprise ;**
3. **Les compétences et le système de motivation de l'entreprise ;**
4. **Les compétences et la performance de l'entreprise.**

¹ Jean Louis LEQUEUX, « Manager avec les ERP, progiciels de gestion intégrés et internet », Op. Cit., pp.30-31.

² Jacky OUZIEL, « La valorisation du capital humain », Revue Problèmes Economiques N°2795du Mercredi 5 Février 2003, la Documentation Française, p.23.

³ M. BENNOUR, D. CRESTANI, O. CRESPO, F. BRUNET, « Evaluation d'une approche d'affectation des RH aux processus d'entreprise », 5^{ème} Conférence Francophone de modélisation et Simulation MOSIM 04- du 1^{er} au 3 Septembre 2004- Nantes (France), p. 01.

3.1. LES COMPETENCES ET LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

L'approche stratégique des ressources humaines perçoit ces dernières comme un facteur essentiel pour la croissance de l'entreprise. De ce point de vue, l'**articulation** entre la gestion des **ressources humaines** et la **stratégie globale** de l'entreprise est déterminante pour la performance¹.

Ainsi, le **choix des compétences** constitue un des critères d'orientation et d'aboutissement de la stratégie de l'entreprise. De ce fait, pour les actionnaires, l'augmentation de la valeur est réalisée, en grande partie, par la satisfaction et la fidélisation des clients, qui ces dernières sont aussi fonction des compétences de l'entreprise. Par ailleurs, si l'entreprise enregistre un déclin dans un de ses domaines d'activités, ceci reflète soit l'existence d'une incompétence, soit la mauvaise affectation des compétences. Aussi, l'aboutissement de la stratégie est fonction de la qualité du système de management à valoriser ses compétences car selon **Jacky Ouziel**, la valeur d'une organisation est égale à la valeur des compétences auxquelles elle a accès, multipliée par la capacité de son management à les valoriser².

Dans ce cas, l'entreprise est tenue d'opérer des choix stratégiques lui permettant la recherche de compétences qui peut être soit par des **stratégies de fusion** (pour des savoir-faire complémentaires, l'externalisation) soit par des **stratégies de désinvestissement**.

Ainsi, un des facteurs clés de succès de la modernisation et du redéploiement des entreprises est relatif aux capacités managériales. Plusieurs auteurs tels que **Betts** et **Calingo** cités par **Olivier Godechot** et **Marc Gurgand**³, 2000, ont montré l'existence d'une interdépendance entre les **capacités managériales** et les **stratégies de l'entreprise**. De ce fait, nous allons :

1. **D'abord définir la notion de compétences ;**
2. **Par la suite, de montrer la contribution des compétences humaines dans la réalisation de la stratégie de modernisation de l'entreprise.**

3.1.1. DEFINITION DE LA COMPETENCE

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que la compétence relève du savoir-faire opérationnel observé en situation professionnelle quand il y a exécution d'un acte professionnel maîtrisé⁴.

La compétence signifie ainsi la **capacité de l'individu**, en termes de savoirs, d'expériences, de capacités d'appréciation des situations, à l'utiliser pleinement et sans aucune difficulté d'adaptation à toute situation qui se présente à l'entreprise. Cette compétence n'est réelle que s'il y a un **résultat** qui augmentera par conséquent, la **valeur** à tous les partenaires. A ce titre, selon **Sylvie Monchatre**, 2005, la compétence doit être mise au service d'une mobilisation collective qui se mesure en termes d'efficacité, de résultats et d'adaptation au changement⁵.

¹ Tugrul ATAMER et Roland CALORI, « Diagnostic et décisions stratégiques », Deuxième Edition Dunod, Paris, 2003, p. 257.

² Jacky OUZIEL, « La valorisation du capital humain », Op. Cit., p.25.

³ Olivier GODECHOT et Marc GURGAND, « Quand les salariés jugent leur salaire », Revue Problèmes Economiques N° 2690, Travail, Formation, Emploi, du 29 Novembre 2000, p. 09.

⁴ Olivier GODECHOT et Marc GURGAND, « Quand les salariés jugent leur salaire », Op. Cit., p. 09.

⁵ Sylvie MONCHATRE, « Manager les compétences pour stimuler l'engagement individuel », Revue Problèmes Economiques N°2873 du Mercredi 13 Avril 2005, la Documentation Française, p.2.

Par ailleurs, la compétence professionnelle «est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer»¹.

De ce fait, la reconnaissance par les dirigeants de l'existence de compétences dans l'entreprise leur permet d'établir à la fois la nature des programmes de formation et de recrutement ainsi que les domaines d'activités à retenir ou à délaissier. Aujourd'hui, cette compétence constitue une ressource clé qui contribue réellement dans l'aboutissement de la stratégie de modernisation de l'entreprise.

3.1.2. LA CONTRIBUTION DES COMPETENCES HUMAINES DANS LA REALISATION DE LA STRATEGIE DE MODERNISATION DE L'ENTREPRISE

La refonte des normes **ISO 9000 pour l'année 2000** a intégré la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et aux attentes de toutes les parties traitantes de l'entreprise (les **clients**, les **fournisseurs**, les **investisseurs**, la **société** et le **personnel**).

A cet effet, ce système place **la satisfaction de ces différentes parties** comme une des **responsabilités de la direction de l'entreprise** essentiellement en termes de reconnaissance des compétences de l'entreprise, de veille à leur satisfaction professionnelle et d'élaboration de politiques de formation, de perfectionnement et de développement des connaissances afin de s'assurer d'une meilleure implication et motivation possibles².

Pour cela, la gestion de la compétence humaine consiste à mettre à la disposition de l'entreprise, au moment opportun, le savoir-faire qui créera de la valeur pour l'entreprise. A cet effet, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise est par conséquent, fonction de la **qualification du personnel** de l'entreprise et de **ses capacités managériales**.

Ces capacités managériales sont toutes les compétences requises d'un cadre dirigeant à créer un environnement de travail prospère et à mobiliser l'ensemble des forces de l'entreprise, entre autres les ressources humaines, à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise et à conduire le changement.

C'est dans ce cadre que plusieurs auteurs tels que **Miles et Snow, 1978**, et **M. Porter, 1980**, ont mis en évidence différentes formes ou relations entre les compétences managériales requises et la stratégie de l'entreprise (**cf. Tableau N°20**)

¹ M. BENNOUR, D. CRESTANI, O. CRESPO, F. BRUNET, « Evaluation d'une approche d'affectation des RH aux processus d'entreprise », Op. Cit., p. 01.

² A. MEINGNANT, préfacé par Hervé SERIEYX, « Les ressources humaines : déployer la Stratégie », Op. Cit., pp. 108-110.

Tableau N°20 : Les compétences managériales et la stratégie de l'entreprise

Auteurs	Type de Stratégie	Type de Caractéristiques Managériales.
MILES et SNOW (1978)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défensive ▪ Prospection 	<ul style="list-style-type: none"> • Le management se base sur les relations traditionnelles. • Le management s'appuie sur les relations humaines.
PORTER (1980)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Différenciation ▪ De coûts 	<ul style="list-style-type: none"> • Le style de management s'appuie sur les compétences marketing et les capacités créatives des cadres. • Le style de management s'appuie sur les capacités et les compétences dans la maîtrise de la conception des processus et de l'outil de production.

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Il ressort du tableau ci-dessus, que les caractéristiques managériales conditionnent le type de stratégie à adopter et les auteurs soulignent l'importance de la désignation des cadres dirigeants dans la conduite des stratégies de l'entreprise. La nomination aux postes de responsabilités doit impérativement tenir compte de la stratégie adoptée ou à adopter. Dans le cas où l'entreprise maintient la stratégie existante et si les capacités internes (les compétences) de l'entreprise s'avèrent suffisantes et capables de conduire le changement ou le redéploiement, l'entreprise aura seulement à instaurer un système d'incitation, de motivation et de promotion interne qui produira de la valeur pour l'entreprise.

3.2. LES COMPETENCES ET LA CREATION DE LA VALEUR POUR L'ENTREPRISE

La compétence est la **source de création** de la richesse des nations, en général, et des organisations, en particulier. Elle est l'origine de la recherche et du développement des nouveaux modes de production, de nouvelles pratiques de gestion et de nouvelles normes de protection des clients (consommateurs) et de l'environnement. A ce titre, et afin d'éviter toute déperdition de cette ressource, combien fondamentale pour la pérennité des entreprises ; ces dernières mettent en place tous les moyens qui permettent de l'encadrer, de la préserver et de la motiver pour une meilleure création de la valeur à apporter aux clients.

Selon **A. Meignant, 2000**, la création de la valeur ajoutée est fonction d'une affectation rationnelle des postes de travail. Ainsi, la **reconnaissance de la compétence** d'un individu constitue, non seulement, une clé pour son évolution professionnelle mais un **facteur stimulateur** pour de **meilleurs résultats**. En effet, un personnel satisfait et aimant son travail est un personnel assidu et motivé pour donner le mieux pour son entreprise.

De plus, l'augmentation de la valeur apportée par les clients pour l'entreprise est aussi fonction de ces compétences. Ceci s'explique par le fait que l'utilisation des NTIC a facilité **l'accès des clients aux informations** sur la qualité des produits et des services, les prix et leur disponibilité au moment opportun. Mais, généralement les clients ont besoin d'être en contact avec des personnes professionnelles pour satisfaire leur besoin en informations. Ainsi, placer, par l'entreprise, des **interlocuteurs directs et professionnels** permet l'augmentation de la **satisfaction des clients** et donc de la **création de valeur pour l'entreprise**. Celle-ci est étroitement liée à la valeur qu'apporte l'entreprise pour ses compétences.

3.3. LES COMPETENCES ET LE SYSTEME DE MOTIVATION DE L'ENTREPRISE

Relier les capacités managériales au redéploiement stratégique ou au mode de croissance de l'entreprise est d'une extrême importance car :

- ❖ D'une part, les **capacités managériales** conditionnent les **capacités de l'entreprise à moderniser ses systèmes de gestion, de direction et d'organisation** ;
- ❖ D'autre part, ces mêmes capacités **conditionnent le degré de coordination** et de mobilisation de l'ensemble des ressources au profit de l'entreprise.

Afin de mieux saisir l'impact du système de motivation du personnel dans l'amélioration des performances de l'entreprise, nous allons développer brièvement :

1. **La définition de la motivation ;**
2. **Les facteurs de motivation du personnel de l'entreprise.**

3.3.1. LA DEFINITION DE LA MOTIVATION

Selon, **Patrice Roussel, 1996**, la motivation au travail est définie comme étant un processus qui implique :

- ❖ **La volonté de bien faire** qui se résume à l'effort que fourni le personnel tout au long de son travail pour atteindre l'objectif fixé ;
- ❖ **L'existence d'une énergie** qui se manifeste par un comportement effectif pour utiliser toutes les **capacités physiques et intellectuelles**.

Ces deux points résument les trois caractéristiques, généralement, utilisées dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines à savoir la **direction des efforts**, **l'entretien de la volonté d'atteindre** les objectifs et la **persistance des efforts**. Cette direction est effective à chaque fois que l'entreprise veille sur les facteurs de motivation de son personnel. Pendant longtemps, la rémunération en fonction du résultat a été utilisée comme un moyen de motivation des ouvriers depuis le temps du taylorisme (travail à la chaîne). En 1930, l'école des Relations Humaines conclue que l'argent (salaire) n'est pas le seul facteur qui motive le personnel et lui procure satisfaction. Ainsi, la relation entre travail et argent sera nettement modifiée, spécialement de **1930 à 1960**, ou plusieurs chercheurs (**Maslow, 1943, Alderfer, 1969, Herzberg, 1971**, etc.) ont insisté sur les besoins sociaux des individus comme facteurs de motivation et de satisfaction. C'est à partir de là qu'émergent :

- D'une part**, la **direction par objectifs** considérée comme un outil de motivation mais encore de contrôle des cadres ;
- D'autre part**, le **management participatif** par la formation de groupes de travail autonomes et les cercles de qualité.

Par ailleurs et d'après **Pierre Louart, 1992**, les motivations humaines n'ont rien d'homogène, autrement dit, ne sont pas semblables. Celles-ci diffèrent d'un individu à un autre. D'après l'auteur, les motivations peuvent être :

- ❖ Des motivations «négatives ou répulsives», le personnel peut agir soit par attraction au projet, soit par contrainte ou rejet ;
- ❖ Des conflits de motivations (une motivation peut cacher une autre) ;
- ❖ Des changements de comportements.

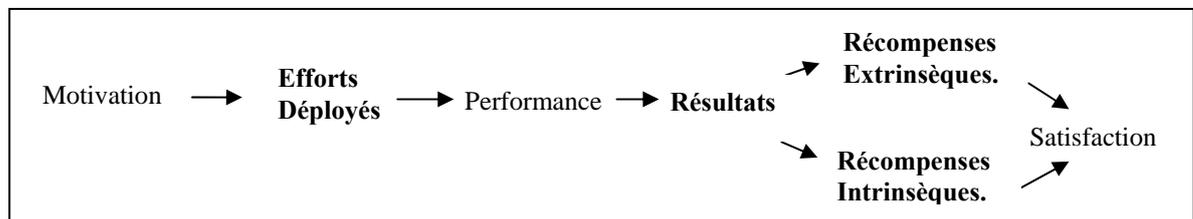
Il est ainsi important de noter la différence entre la motivation et la satisfaction. Souvent la satisfaction du personnel par son travail ne signifie pas forcément motivation. La satisfaction ressort de la différence entre ce que le personnel désire et ce qu'il retire de son travail (rémunération, considération, etc.). De ce fait, le personnel peut être satisfait sans être motivé et l'inverse est aussi juste. Le personnel peut être motivé sans être satisfait (rémunération en fonction des efforts mais non équitable par rapport à ce que reçoivent les autres membres du personnel). A cet effet, il est évident que la motivation du personnel est étroitement liée au **style de gestion et de direction** et aux **moyens** mis en œuvre par l'entreprise pour motiver son personnel.

3.3.2. LES FACTEURS DE MOTIVATION DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

Deux approches «la théorie des attentes, et la théorie de la fixation des objectifs» ont tenté de répondre à la question de savoir **comment le personnel est-il motivé pour travailler ?** Ces deux théories mettent comme hypothèse que les individus ont un comportement rationnel, conscient et qui oriente leurs actions pour atteindre les objectifs qu'ils se fixent.

Dans la **théorie des attentes** ou la **théorie de l'expectation** dite aussi de **théorie VIE « Valence-Instrumentalité-Expectation »**, nous nous référons au modèle de **Nadler et Lawler, 1977**, cités par **Patrice Roussel, 2000¹**, où il est démontré que la motivation est une combinaison de trois facteurs que nous avons synthétisé par le **Schéma N°08** ci-après :

Schéma N°08 : Les facteurs de motivation



Source : Synthèse faite par nos soins sur la base de l'article de P. Roussel, « La motivation au travail-concepts et théories », Op. Cit., p.11.

Le personnel maximise ses efforts tout en croyant à sa capacité d'atteindre les objectifs fixés. Le schéma ci-dessus résume le fait que :

- L'employé **déploie** tous ses efforts pour atteindre la performance souhaitée. Cette perception est dite de : **Attentes-Efforts-Performances** ;
- L'employé **croit** et est **convaincu** que ses efforts seront **sanctionnés** par des résultats positifs. Cette perception est dite de : **Attentes-Performances-résultats** ;
- L'employé est convaincu que ces résultats vont lui procurer une valeur positive qui se manifestera par des récompenses (pécuniaire ou promotion). Cette perception est dite de valence des récompenses.

¹ Patrice ROUSSEL, « La Motivation au Travail-Concepts et Théories », Note N°326, LIRHE, Université Toulouse I-Sciences Sociales, Octobre 2000, pp.10-11.

De ce fait un individu se fixe des objectifs qu'il essaye toujours d'atteindre. La fixation de ces objectifs améliore les performances des employés. Celles-ci résultent de :

- ❖ La croyance qu'ont les employés en leurs **capacités** à atteindre les objectifs fixés et afin de pérenniser cette croyance, l'entreprise met en place un feed-back par lequel elle communique toutes les informations, à la fois, sur les résultats des efforts et sur ce qui reste à faire pour atteindre ces objectifs. Ce **système d'information** permet d'évaluer les efforts à déployer pour de meilleurs résultats en termes de plans de formation et de perfectionnement ;
- ❖ A chaque objectif réalisé, l'entreprise attribue des **récompenses**. Pour cela, elle met en place un système d'**encadrement** qui soutient et suit les efforts du personnel permettant une meilleure collaboration ;
- ❖ L'employé accepte les objectifs fixés sur la base des **informations** qui lui sont transmises. Dans ce cas, l'entreprise veille alors à ce que les objectifs fixés soient acceptés par le personnel en mettant en place un système d'information fiable. Ce dernier montrera clairement que :
 - L'objectif fixé par l'entreprise attire **l'attention de l'employé** (ce qui signifie que les efforts sont orientés vers eux). Ceci le motive du fait de l'intérêt que porte l'entreprise en ses capacités ;
 - L'objectif visé permet de véhiculer une **capacité de mobilisation des efforts de l'employé** sur le travail à faire (intensité des efforts) ;
 - L'objectif doit être suivi pour déceler les écarts et les communiquer aux employés afin **d'entretenir la mobilisation** des efforts sur le travail à faire (persistance de l'effort) ;
 - L'objectif doit être soutenu par des **moyens** pour faciliter le développement de la stratégie de l'entreprise (organisation de la gestion des efforts) et par une **marge de liberté d'action** qui traduit la souplesse dans l'organisation du travail et la prise de décision. Cette liberté contribue à l'efficacité et à la capacité de mobilisation des énergies individuelles.

Deux autres conditions jugées importantes permettent l'amélioration du niveau de performance de l'entreprise ainsi que l'aboutissement de la stratégie de l'entreprise. Celles-ci sont relatives au **contenu** de l'objectif qui doit être **bien défini** et **bien précis**. Pour cela, il est préférable de chiffrer les objectifs afin de faciliter :

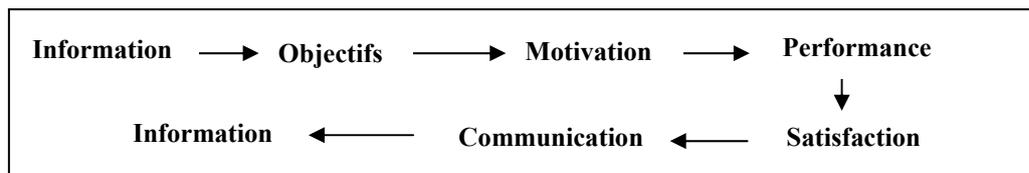
D'une part, l'évaluation des performances ;

D'autre part, de détecter le reste à réaliser et les capacités à déployer.

C'est à partir de ce niveau qu'intervient la **notion de contrôle** qui permet le retour de l'information (le Feed-back : cf. **Schéma N°09**) et qui accroît par conséquent, la motivation du personnel. Par ailleurs, l'augmentation de la taille de l'entreprise a rendu difficile le contrôle direct entre supérieurs et subordonnés alors que sans un contrôle permanent et proche, les subordonnés adoptent un comportement opportuniste.

Cette situation peut entraîner des difficultés de réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est pour cette raison que la **théorie de l'agence** propose l'établissement de **contrats**. Cette théorie met ainsi l'accent sur la relation entre la rémunération de l'agent et le résultat de son travail¹.

Schéma N°09 : Le processus de contrôle



Source : Jean-Louis Malo, Jean- Charles Mathe, « L'essentiel du contrôle de gestion », Deuxième Edition d'Organisation, 2002, p. 68.

Selon **Michel Denjean**, la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement. Il s'agit donc d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action de deux forces : une **force interne** liée à l'individu et une **force externe** qui est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi ainsi qu'au mode de management (...)². C'est pour cela que les entreprises accordent, de plus en plus, beaucoup d'intérêt à la ressource humaine et plus particulièrement aux compétences qui améliorent sensiblement leurs performances.

3.4. LES COMPETENCES ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La décision du redéploiement stratégique reflète l'objectif de l'entreprise à accroître sa rentabilité avec un minimum de coûts. Ceci revient à la politique qu'elle engage pour maîtriser ces derniers.

La maîtrise des coûts de l'entreprise provient, entre autres, de la maîtrise des coûts engagés pour la constitution d'une **réserve interne de compétence**³. L'entreprise enregistre **d'énormes pertes si les coûts de perfectionnement et de maîtrise pour la formation des cadres ne sont pas rentabilisés**. Il est donc important pour les entreprises de mesurer la portée des décisions quant à la révocation des dirigeants ou à l'acceptation d'une démission avant de récupérer les coûts de formation et de perfectionnement engagés, car l'entreprise aura à subir des coûts liés :

Premièrement au départ du dirigeant qui peut être très compétent et où les qualités sont rares sur le marché de travail ;

Deuxièmement, aux avantages pécuniaires qu'exigera le nouveau cadre dirigeant et peut être même avec des compétences moindres.

¹ J. L. MALO et J. C. MATHE : «L'essentiel du Contrôle de Gestion », Deuxième Edition 2002, Eds d'Organisation, pp. 59-62.

² Michel DENJEAN, « la Motivation », ministère de L'Ecologie du Développement et de L'Aménagement durables, CEDIP, France, Décembre 2006, pp.3-4.

³ La réserve interne de compétence signifie la préparation de successeurs aux cadres dirigeants, aux cas de démission ou de décès d'un cadre dirigeant.

La théorie de la ressource et des compétences, Hamel et Prahalad cités par **F. Leroy**¹, met en relation la définition de la stratégie à partir des compétences déployées et incarnées dans l'entreprise. En effet, la stratégie ne se définit plus seulement à partir du couple produit- marché. Dans ce cas, l'entreprise est tenue de raisonner en termes, non seulement de **portefeuille d'activités**, mais aussi en termes de **portefeuille de compétences**.

Cette théorie propose une nouvelle approche dans la **formulation de la stratégie** en se basant sur les **compétences et les capacités managériales de ses dirigeants**. L'entreprise façonne et crée son propre environnement en fonction de ses ressources et plus précisément, de sa spécificité relative à ses ressources humaines. Les ressources sont définies comme des actifs stratégiques qui peuvent être tangibles (ressources financières, outil et matériels industriels) ou intangibles (réputation, savoir-faire, etc.).

Les compétences de l'entreprise ont donc pour rôle de mettre en œuvre une stratégie rationnelle d'utilisation de ces ressources. L'aboutissement de cette stratégie est fonction de ces compétences lesquelles auront la tâche de gérer et d'orienter l'entreprise. L'aboutissement de cette stratégie nous renseigne alors sur la performance de l'entreprise.

Selon les mêmes auteurs, **Hamel et Prahalad**, les compétences sont avant tout mesurées par la capacité des cadres-dirigeants à préserver les parts de marché de l'entreprise. Celle-ci peut, à cet effet, évaluer réellement ses compétences et même faire ressortir les **compétences stratégiques**. Ceci en utilisant la mesure de certains critères que nous avons résumé dans le **Tableau N°21** suivant :

Tableau N°21 : Les critères d'évaluation des compétences

Critères	L'objectif de mesurer la compétence	Comment les mesurer ?
Test d'Accès	De mesurer la capacité de la compétence à augmenter d'une manière significative la valeur du produit pour le client et donc d'augmenter la part de marché de l'entreprise et conquérir de nouveaux clients.	Par le calcul : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des manques à gagner ; ▪ Du taux de mévente dû aux défauts du produit ; ▪ De la croissance du CA ; ▪ Du résultat réalisé et son évolution dans le temps.
Test de Concurrence	De comparer les compétences de l'entreprise avec celles des concurrents .	Par l'observation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des prix par rapport aux produits des concurrents ; ▪ De l'existence de produits de substitution.
Test de Compétitivité.	De mesurer l'apport de la compétence en termes de compétitivité par la création d'avantages concurrentiels durables (difficultés des concurrents à copier les techniques et les performances)	Par la durée : <ul style="list-style-type: none"> ▪ De vie du produit ; ▪ La capacité à générer un CA en croissance continue.

Source : Tableau élaboré par nos soins en s'inspirant de l'ouvrage de F. Leroy, « Les stratégies de l'entreprise », 2001.

¹ Frédéric LEROY, « Les stratégies de l'entreprise », Op. Cit., 2001.

Par ailleurs, la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et de ses employés est réalisée si ces deux parties se réfèrent aux mêmes **valeurs**. Dans ce cas, l'implication des employés devient de plus en plus forte, tel est le cas des entreprises japonaises qui recrutent sur la base des valeurs à partager avec l'entreprise et où le contrôle par les normes morales (contrôle normatif) pourra suppléer au contrôle par supervision directe ou par les chiffres.

C'est dans les années 1970, que plusieurs auteurs ont proposé ce modèle d'organisation normative qui encourage l'action, l'invention et l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise. C'est par ce modèle, qu'on assiste à l'apparition de valeurs partagées tels que :

- Les objectifs de protection de l'environnement ;
- Les objectifs vis à vis de l'humanité (la protection de la santé des consommateurs).

Les entreprises japonaises, recrutent un **personnel** qui **partage la culture de l'entreprise**. La mise en pratique de ce modèle est difficile car il exige que la raison d'être de l'individu soit son organisation. C'est cette difficulté à généraliser ce modèle qui fait qu'il est important, au moins, de coordonner tous les efforts pour réduire voire supprimer les écarts entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus.

Cette coordination doit débiter par :

- Le recrutement et la sélection d'un personnel partageant les valeurs de l'organisation (partager la culture de l'entreprise) ;
- La fixation des objectifs bien précis, discutés et suivis par l'affectation de moyens permettant leur concrétisation ;
- L'instauration d'un système de récompenses (sanctions mais équitables et en fonction des objectifs atteints).

4. LE SYSTEME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

L'efficacité du Système d'Information (SI) est fonction de l'importance qu'accorde l'entreprise à l'information. Depuis plus de vingt (20) ans, certaines entreprises avaient déjà développé ce système. Aujourd'hui, toutes les entreprises reconnaissent qu'un SI performant est devenu une nécessité absolue avec les évolutions récentes de leurs environnements. La plupart des entreprises ont ainsi développé un réseau d'informations internes. Outre ces réseaux, les entreprises développent toute une multitude de mécanismes informels qui leur permettent d'améliorer la circulation de l'information¹.

Ce système est alors devenu une composante de base de toute entreprise ou organisation prospère et un champ d'étude indispensable dans l'administration et la gestion des affaires². Le système d'information et de communication a par ailleurs révolutionné les méthodes de production, de vente, de service après-vente et de délais de réalisation et de livraison des commandes. Sa prise en compte et son perfectionnement permet, au moindre problème dans l'entreprise tels que le manque d'approvisionnement ou un problème technique de production, de répandre l'information à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les unités implantées dans les différentes zones géographiques.

¹ Gérard KOENIG, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit., p.51.

² James O'BRIEN, « Les systèmes d'information de gestion », Traduit de l'Anglais par Guy MARION et Gilles SAINT-AMANT, De Boeck Université, 1995, p.06.

De plus, l'évolution des **technologies de l'information et de communication** est tellement vite que le succès des entreprises est étroitement lié au degré de flexibilité de l'entreprise et à sa capacité d'adaptation à ces nouvelles technologies qui lui fournissent l'information dont elle a besoin. Selon **Sabine Bohnké**, c'est l'introduction des technologies de l'information dans un environnement très mouvant qui a poussé les entreprises à moderniser des systèmes existants devenus incapables de répondre aux changements de l'environnement. La conséquence de l'avènement de ces technologies est la production de logiciels et l'offre de service (clés en main) pour les entreprises ne disposant pas d'équipes de recherche et développement¹. Comment alors peut-on définir ce système d'information et comment l'entreprise peut-elle l'avoir et le rendre moderne et efficace ?

Afin de répondre à cette question, nous abordons les points suivants :

- 1. Définition du Système d'Information (SI) ;**
- 2. La place du SI dans l'entreprise ;**
- 3. Les conditions pour un SI moderne.**

4.1. DEFINITION DU SYSTEME D'INFORMATION (SI)

Le **SI**, désigné en Anglais par **MIS (Management Information System)** datant des années 60, résume les applications de l'informatique à la gestion de cette époque et leur usage par les entreprises. Ce sont des applications collectives de l'informatique qui sont internes à l'entreprise et reliées à l'extérieur. Ces applications sont caractérisées par la mise en œuvre de procédures selon des règles formelles. Ces informations sont liées au fonctionnement interne de l'entreprise comme la comptabilité, la paie et le traitement des commandes clients. Ce système implique plusieurs services de l'organisation entre lesquels circulent les flux d'informations. A cet effet, ce SI :

- Met des informations à la disposition de tous les services de l'entreprise ;
- Mémorise l'information ;
- Etablit la description des cas ou de dossiers traités².

Ainsi, le SI est défini, selon **Jean-Louis Peaucelle, 1999**, comme un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnels, données et procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans les organisations. Pour **James O'Brien, 1995**, le SI est un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent de l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation³.

De notre point de vue, le SI peut être défini comme un ensemble de ressources bien réparties, de procédures formelles bien définies et de méthodes de gestion précises, permettant à l'entreprise une souplesse et une adaptation rapide à son environnement. Ce SI représente le principal guide de l'activité de l'entreprise. Maintenir son efficacité nécessite la poursuite des efforts dans les investissements matériels tels que l'acquisition du matériels informatiques et de logiciels de gestion et d'exploitation des données et principalement des efforts dans les investissements en ressources humaines (dans les domaines d'informatique, d'informatique de gestion, de maintenance des équipements).

¹ Sabine BOHNKE, « Moderniser son système d'information », Edition EYROLLES, Paris 2011, pp.12-13.

² Jean-Louis PEAUCELLE, « Systèmes d'information : le point de vue des gestionnaires », Edition Economica, 1999, pp.05-06.

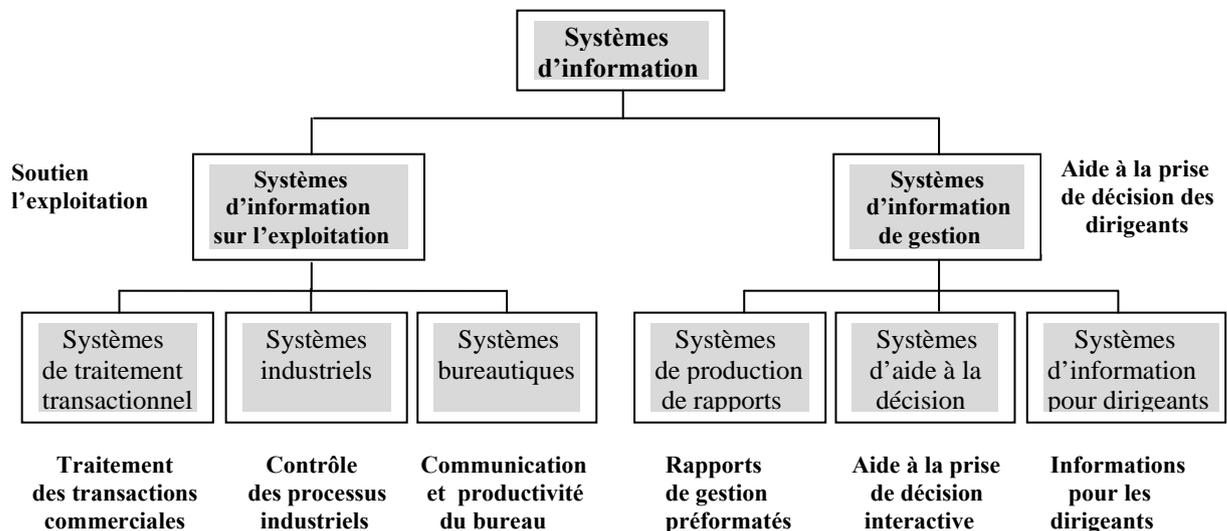
³ James O'BRIEN, « Les systèmes d'information de gestion », Op. Cit., p.06.

4.2. LA PLACE DU SI DANS L'ENTREPRISE

Le pilotage des activités de l'entreprise (production, maintenance, approvisionnement ou commercialisation, etc.) nécessite la collecte, le traitement ainsi que la diffusion des informations. Certaines de ces informations sont directement utilisées dans la conduite des processus (capacités disponibles, état des stocks, etc.) et d'autres sont intégrées dans des processus d'élaboration d'indicateurs de performance¹.

Pour **James O'Brien**, les systèmes d'information ont pour objectif principal l'aide à l'exploitation et à la prise de décision (cf. **Figure N°02**). L'entreprise a par conséquent, besoin de ce SI pour traiter les données produites par l'exploitation et constituer à cet effet, une banque de données sous forme de tableau de bord pour faciliter les prises de décisions.

Figure N°02 : Classification des systèmes d'information



Source : James O'Brien, « Les systèmes d'information de gestion », Op. Cit., p.40.

De ce fait, le SI occupe une place importante dans le fonctionnement général de l'entreprise de telle sorte qu'il permet d'enregistrer :

- **En comptabilité** : des informations sur les flux financiers ;
- **En marketing** : des informations sur les clients et les produits ;
- **En gestion commerciale** : des informations sur les commandes clients ainsi que les livraisons ;
- **En ressources humaines** : des informations sur les personnels ;
- **En production** : des informations liées aux machines, aux capacités de production, aux opérations de production ;
- **En approvisionnement** : des informations sur les fournisseurs, le niveau des stocks, etc.

¹ Lucien VERAN, « La prise de décisions dans les organisations, réactivité et changement », les Editions d'Organisation, 1991, p.30.

La tenue de toutes ces informations facilitera :

- La connaissance de la situation réelle de chaque fonction de l'entreprise ;
- La coordination des actions entre les différents départements de l'entreprise ;
- La mise en œuvre de certaines opérations de gestion sans intervention humaine tels que les virements de fonds ;
- Les prises de décisions et d'actions ;
- La communication et le stockage des informations, etc.

4.3. LES CONDITIONS POUR UN SI MODERNE

Traditionnellement, le besoin de la **qualité du système d'information** s'explique par le souci d'améliorer les prises de décision. A cet effet, il convient donc d'améliorer la nature, le volume et les circuits de circulation des informations en fonction des critères d'efficacité, d'efficience et de risque. Ainsi, les réflexions sont portées sur la manière d'alimenter les systèmes d'information stratégique. Selon **Gérard Koenig**¹, deux attitudes peuvent être observées : **la veille et la quête**. A ce titre, l'auteur présente les caractéristiques associées aux comportements de veille et de quête, qui sont complémentaires, par le **Tableau N°22** ci-après :

Tableau N°22 : Deux approches complémentaires de l'information stratégique : la quête et la veille

Caractéristiques	Quête	Veille
Définition des objectifs	Précise	Générale
Articulation avec les activités et les projets	Etroite	Lâche
Allocation de moyens	Spécifique	Non spécifique
Effet attendu	Efficace	Efficacité
Chance d'insertion dans le processus de décision	Importante	Modérée

Source : Gérard Koenig, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit, p.49.

La veille porte sur la surveillance permanente de l'environnement global de l'entreprise. Quant à la quête, celle-ci cible des informations bien précises et est liée à la collecte de l'information. Pour cela, d'après l'auteur, l'entreprise est tenue de définir clairement son système d'information et préciser le mode d'alimentation du dispositif d'information mis en place. Ce dernier est alimenté par quatre catégories de données :

- **Les données fondamentales** qui sont collectées et stockées d'une manière continue telle que les statistiques sur le chiffre d'affaires, l'évolution de la demande, etc. Ces informations sont utilisées conjointement avec tous les systèmes de gestion de l'entreprise ;
- **Les données temporaires** relatives à un usage bien défini mais qui sont limitées à des travaux bien déterminés ;

¹ Gérard KOENIG, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit., pp.47-51.

- **Les données spéculatives** qui nécessitent un traitement car leur pertinence par rapport à un besoin stratégique imminent paraît probable ;
- **Les profils d'information** qui sont des propositions qui spécifient les orientations stratégiques de l'entreprise et les centres d'intérêts des utilisateurs du système.

A cet effet, les gestionnaires des entreprises, pour assurer l'efficacité de ce SI, sont tenues de connaître et de suivre les méthodes de développement et les difficultés de gestion des techniques de l'information c'est-à-dire le matériel, les logiciels, les télécommunications, la gestion des bases de données et d'autres techniques de traitement de l'information¹.

Pour cela, les entreprises doivent, à leur tour, assurer d'une part, des stages de formation et de perfectionnement de leurs ressources humaines chargées de la gestion et du traitement de l'information ; d'autre part, mettre un système de motivation du personnel pour la recherche, la collecte, le traitement, le stockage et la transmission des informations que se soit au niveau interne ou externe à l'entreprise.

Par ailleurs, selon **Lucien Veran, 1991**, l'intégration des systèmes d'informations comptable et opérationnel et leur couplage au processus opérationnel (production, distribution, prestation de services) s'avère nécessaire vu que ces systèmes d'informations nous renseignent sur l'identité d'une organisation. Pour cela, il conviendrait pour les entreprises de mettre en place un SI moderne basé sur :

1. **Le couplage entre la production et les systèmes de traitement des informations ;**
2. **L'imprégnation par l'idée d'urgence.**

4.3.1. LE COUPLAGE ENTRE LA PRODUCTION ET LES SYSTEMES DE TRAITEMENT DES INFORMATIONS

Le couplage consiste au respect des périodes fixées pour la collecte des informations. Les entreprises doivent travailler dans le sens d'élever le degré de couplage entre la production et ses systèmes de traitement des informations. Le découplage, selon l'auteur, résulte du choix d'une périodicité de collecte des informations et de retards observés dans la transmission de ces informations.

Ainsi, l'évolution vers un couplage de plus en plus net peut provenir d'une réorganisation des modes de collecte (évolution vers une gestion par transaction) et de mise en place de technologies de transmission appropriées. Le degré de couplage constitue une donnée importante du **temps de réaction** de l'entreprise.

¹ James O'BRIEN, « Les systèmes d'information de gestion », Op. Cit., 1995, p.13.

4.3.2. L'IMPREGNATION PAR L'IDEE D'URGENCE

Selon **Lucien Veran**, le concept d'urgence a fait l'objet de nombreuses réflexions au sein des organisations (hôpitaux, services de police, armée) tant au niveau de la collecte des signaux que de la mobilisation de l'organisation face à des situations imprévisibles mais probables¹. Les systèmes d'informations dans ce type d'organisation sont dits de **systèmes d'alerte** mis en place afin de déclencher des actions, au moment opportun, sur la base du savoir-faire et des compétences de l'organisation.

De même pour les autres organisations, écrit l'auteur, lorsque le concept d'urgence est moins prégnant, mais quand il y a des retards de livraison, des retards de production, des délais d'attente de la clientèle, ceci crée automatiquement le risque de perte d'un marché. Ceci est aussi valable pour les entreprises qui constituent un **stock outil** pour se prémunir contre le risque de rupture de stock en matières premières. Ce stock outil, qui est aussi dit de **stock d'alerte**, sert alors de signal pour les gestionnaires pour éviter la rupture de stock.

Il est donc rationnel pour les entreprises d'instaurer cette **culture prégnante**, synonyme de **vigilance** dans la gestion par la mise en place d'un système d'information chargé aussi de la collecte de signaux **d'alerte** au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise qui permettent, par conséquent, d'anticiper les changements, car sans un **système d'information d'alerte**, l'entreprise aura toujours tendance à enregistrer que les effets des différentes décisions de gestion. Pour **L. Veran**, la mise en place de ce système d'information doit être accompagnée d'un système de motivation et d'intéressement des ressources humaines au respect des délais de transmission des informations en octroyant des primes à **l'économie de temps**. Il s'agit, pour l'auteur, de mettre en place un système d'alerte et de motivation.

Nous pouvons conclure en notant que, la modernisation de l'entreprise par le mode du système d'information est fonction :

- Non seulement de **l'acquisition des NTIC** mais beaucoup plus par la mise en œuvre d'une **stratégie de gestion du changement** facilitant l'adaptation de ses ressources humaines à l'utilisation de ces NTIC ;
- De la mise en place d'un système de **gestion participative** ainsi que d'un système de **motivation et d'intéressement équitable** ;
- De la mise en place d'un système de **veille de l'environnement** chargé de collecter toutes les informations touchant à l'activité de l'entreprise,
- De la mise en place d'un système de **veille stratégique** chargé du traitement au temps opportun de toutes les informations liées à l'activité et à la stratégie de l'entreprise.

Pour **Philippe Faure** et **Emmanuel Pliquet**, les entreprises mettent en place des outils en fonction de la structure organisationnelle leur permettant de traiter d'importantes masses d'informations : analyse, archivage, recherche automatique et interfaçages de bases de données².

¹ Lucien VERAN, « La prise de décisions dans les organisations, réactivité et changement », Op. Cit., p.34.

² Philippe Faure et Emmanuel Pliquet, « TIC et modes organisationnels dans les entreprises industrielles. Des outils adaptés à chaque modèle », Rapport cpci, 2006, N°239-Décembre 2007, p.5.

5. LE SYSTEME DE PRISE DE DECISIONS

La gestion et l'orientation de l'entreprise ont toujours été fonction des **choix décisionnels** qui précédaient l'action des dirigeants dans le redéploiement de la stratégie et la modernisation de leur entreprise, lesquelles décisions dépendent de la fiabilité du système d'information et de communication dans l'entreprise.

En fait, selon **L. Veran**, la valorisation de l'information suppose définir pour chaque acteur décideur un champ de décisions permises¹. Certains de ces choix décisionnels sont effectués avec plus de méthodes et d'observation et par conséquent, sont plus formalisés que certaines autres décisions comme les choix relevant des décisions opérationnelles.

Mais, toute décision prise dans l'entreprise quelle que soit sa nature, stratégique, de gestion ou opérationnelle, s'inscrit dans ce que l'on appelle par : le **réflexe de décision**. Ce réflexe peut conduire l'entreprise soit vers une réussite voire une pérennité, soit vers un échec voire la faillite.

Cependant, augmenter le taux de fiabilité de la décision revient à mesurer son impact économique non seulement sur les **résultats** mais aussi sur la **trésorerie** de l'entreprise ; car la cession de l'activité n'est pas due, aux résultats négatifs réalisés bien que le cumul des pertes peut conduire au dépôt du bilan, mais beaucoup plus aux déséquilibres financiers et plus précisément, au déséquilibre de la trésorerie.

Ainsi, vu l'importance de la décision dans la vie de l'entreprise, nous allons relater brièvement les points suivants :

1. **Les types de décisions ;**
2. **La définition de la décision stratégique ;**
3. **Le processus de prise de décision stratégique.**

5.1. LES TYPES DE DECISIONS

Les décisions prises dans l'entreprise sont, généralement, classées suivant un certain nombre de critères² qui nous permettent de distinguer entre les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles, entre les décisions à long et à moyen termes et les décisions à court terme. Parmi ces critères, on trouve :

- ❖ **Le degré d'incertitude** lié à l'environnement dans lequel se prennent les décisions. On distingue donc des décisions prises dans :
 - Un environnement certain ;
 - Des événements aléatoires ;
 - Un environnement incertain ;
 - Un environnement très concurrentiel.

¹ Lucien VERAN, « La Prise de Décision dans les Organisations, Réactivité et Changement » OP. Cit., pp. 35-44.

² I. et P. MORIN : « Politique générale et stratégie de l'entreprise », Op. Cit., p.50.

- ❖ **L'objet de la décision : I. Ansoff, 1968¹**, a procédé à la classification des décisions suivant le problème traité et les objectifs à atteindre. L'auteur distingue alors entre les décisions :
 - Opérationnelles qui sont liées à l'exploitation courante de l'entreprise;
 - Administratives qui sont liées à la structure et à la gestion des ressources de l'entreprise ;
 - Stratégiques qui sont liées à l'orientation et au redéploiement de l'entreprise.
I. Ansoff fait aussi une classification suivant le critère **fonctionnel** par lequel, il distingue entre les décisions financières, commerciales ou d'investissement, etc.

- ❖ **L'existence ou non de procédures** qui facilitent les prises de décisions. Suivant ce critère, **H.A. Simon, 1960**, distingue entre les décisions :
 - Non programmées qui sont toujours nouvelles et non structurées ;
 - Programmées qui correspondent à des choix répétitifs et routiniers et pour lesquels il y a une procédure appropriée.

- ❖ **Le chargé de la prise de décisions** : suivant ce critère, il y a lieu de distinguer entre les décisions individuelles et les décisions collectives. Ces dernières sont influencées par les motivations et les valeurs du groupe directeur. Ceci peut donc engendrer des conflits ou des recherches d'influence si les valeurs ne sont pas partagées. Quant aux décisions individuelles, celles-ci émanent directement d'un responsable hiérarchique.

- ❖ **Selon le contexte temporel** ou bien suivant **la nature des changements qui apparaissent dans le temps**. Dans ce cas, l'entreprise prend soit des décisions :
 - Anticipées où elle a tout le temps pour mûrir son choix décisionnel ;
 - Anticipées où elle ne décide pas mais adopte des formules qui lui éclairent la voie d'orientation. A cet effet, la décision n'apparaît qu'à posteriori ;
 - Occurrentes où elle réoriente rapidement sa direction face à des changements majeurs de l'environnement économique.

Après cette brève classification, notre intérêt est plus porté sur une catégorie de décisions suivant la classification d'**I. Ansoff** à savoir les **décisions stratégiques** qui engagent l'entreprise dans un futur plus ou moins long. Celles-ci :

- Sont prises dans un environnement plus ou moins certain ;
- Sont prises suivant une procédure formalisée ;
- Sont des décisions qui conditionnent la pérennité de l'entreprise.

¹ I. ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise, une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXe siècle, Editions Hommes et Techniques, 1968, pp.27-30.

5.2. DEFINITION DE LA DECISION STRATEGIQUE

Une décision stratégique est une décision «prospective, interactive et prise par un responsable sous la contrainte de ressources à engager et à récupérer d'une manière ou d'une autre»¹. Cette définition montre l'existence de trois notions importantes :

- La notion de projet ;
- La contrainte de ressources qui fait référence à l'utilisation de moyens disponibles ;
- La récupération des ressources engagées, ce qui est relative à l'exigence d'une rentabilité.

Pour **T. Atamer** et **R. Calori, 1998**, la décision stratégique est une décision difficilement **réversible**, à fort enjeu et à effet de système. Ceci exige l'existence d'un minimum de réflexion avant de passer à l'action².

Il est aussi important de noter que la mise en œuvre de la décision stratégique constitue la phase d'un engagement considéré comme irréversible mais aménageable³. Ceci signifie, que lors de l'exécution de la décision, l'entreprise rencontre des imprévues et sera amené à aménager la décision afin de s'adapter aux changements de l'environnement et concrétiser par là, ses objectifs. Ainsi, la décision stratégique est celle qui ressort d'une réflexion et d'une analyse de la capacité de l'entreprise en termes de moyens à mobiliser (matériels, financiers, humains) et de sa capacité à générer une rentabilité.

De plus, cette décision stratégique est prise dans un contexte stratégique qui comprend un groupe de concurrents. Ces derniers se situent sur un même marché, dit de marché commun, adoptant des stratégies différentes en fonction de leurs ressources disponibles et mobilisables, de leur expérience et de leur capacité à saisir les opportunités du marché. Cette capacité d'adaptation est alors mesurée par la capacité financière de l'entreprise qui lui permettra de corriger au fur et à mesure ses actions.

Par ailleurs, la décision stratégique porte sur:

- 1. Des décisions d'investissement ;**
- 2. Des décisions de financement.**

Ces deux décisions, qui sont très liées, conditionnent la pérennité de l'entreprise.

5.2.1. LES DECISIONS D'INVESTISSEMENT

Ces décisions sont relatives à deux types d'investissement à savoir les **investissements de mise à niveau** et les **investissements de pari**. Les **investissements de mise à niveau** permettent à l'entreprise de préserver ses parts de marché, faire face à la concurrence, s'adapter aux mutations de l'environnement et se maintenir sur le marché. Ils sont, généralement, destinés aux entreprises qui sont dépassées par la concurrence.

¹ J. F. AUDROING : «La décision stratégique : stratégies et stratégie », Ed Economica, 2000, p. 11.

² Tugrul ATAMER et Roland CALORI, « Diagnostic et décisions stratégiques », Edition Dunod, Paris, 1998, p. 07.

³ F. OLIVIER, M. De La CHAPELLE, B. JARROSSOW : «Le décideur et les stratégies financières : la stratégie financière, un instrument au service d'une volonté », 2^{ème} Ed Dunod, Paris 1997, p. 12.

Pour cela, l'entreprise se lance dans des investissements de mise à niveau relatifs à la **modernisation de ses structures d'organisation et de ses systèmes de gestion**. Ces investissements, considérés comme des investissements de rattrapage, sont donc relatifs à l'amélioration de la production, au management par la qualité et au renforcement de la recherche et développement, etc.

Quant aux **investissements de pari** (cf. **Tableau N°23**), ces derniers permettent à l'entreprise d'accroître et d'augmenter ses parts de marché. Ces investissements font prendre à l'entreprise un **risque industriel** car elles se font toujours avec un apport nouveau qui peut être soit un nouveau produit, un nouveau marché soit à un nouveau procédé de fabrication. On distingue, dans cette catégorie de décisions, deux sortes d'investissements de pari :

- **Un pari sur le rythme de l'investissement** qui consiste à investir dans la même direction que les concurrents mais à un rythme différent ;
- **Un pari sur la nature de l'investissement** qui consiste à investir dans des créneaux délaissés par les concurrents.

Tableau N°23: Les investissements de pari

Nature de l'Investissement	Marchés ciblés
Nouveau Produit ou Nouveau Concept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investir dans un pays connu (il s'agit de bien étudier le marché) ▪ Le niveau de l'investissement ne remettra jamais en cause la vie de l'entreprise.
Des Produits Connus (Anciens Produits)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investir dans de nouveaux pays mais à un niveau d'investissement bien étudié.
Produits Anciens à des Pays Connus (Produits Connus et des Pays Connus).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'investissement peut être massif.

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Dans ces deux cas d'investissements de pari, l'entreprise prend un **risque**. Par ailleurs, l'entreprise doit être très prudente quant aux investissements qu'elle envisagerait d'entreprendre. La prudence nécessite, en plus de l'analyse du risque financier (**rentabilité, moyens à mettre en œuvre et délai de récupération** des investissements), l'analyse du marché, du produit et du procédé de fabrication.

5.2.2. LES DECISIONS DE FINANCEMENT

Les décisions de financement sont relatives au **mode** de financement qui peut être interne ou externe. Ce type de décisions permet d'assurer la répartition de la richesse entre les différents pourvoyeurs de capitaux que sont les porteurs et les actionnaires¹. Le choix du mode de financement de l'activité de l'entreprise est étroitement lié à sa **structure patrimoniale**, à sa **capacité d'endettement** et surtout à sa capacité à **générer des bénéfices** d'exploitation. (Ce point sera développé dans le **chapitre II** de cette deuxième partie).

¹ Edith GINGLINGER, « Les décisions d'investissement », Nathan Université, Paris, 1998, p. 07.

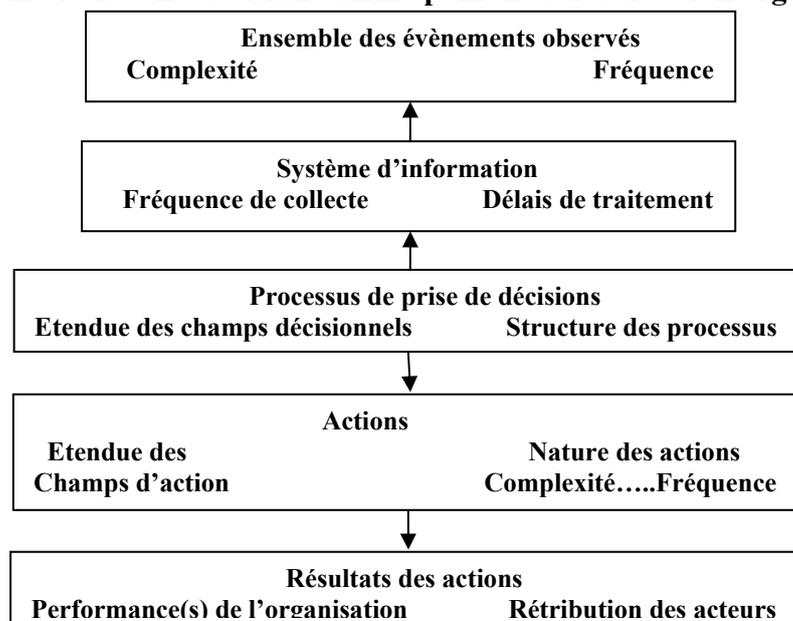
5.3. LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISIONS STRATEGIQUES

Avant d'exposer ce processus, il est d'abord important de définir les parties de l'entreprise qui sont impliquées ou associées à ce processus de prise de décisions. En ce sens, les spécialistes, en matière de prise de décision, ont toujours mesuré le pouvoir de prendre des décisions dans l'entreprise en fonction du nombre d'actions détenues. Ce qui confère aux détenteurs de la majorité des actions la position d'**actionnaires majoritaires** jouissant par là, d'un pouvoir décisionnel dans l'orientation stratégique de l'entreprise. Néanmoins, dans l'économie actuelle, ce pouvoir de décision se trouve dilué et dispersé entre les principaux partenaires de l'entreprise qui participent à la création de la valeur pour l'entreprise¹, à savoir :

- **L'actionnaire** lui même ;
- **Les dirigeants** ;
- **Le personnel** ;
- **Les clients.**

Chacun de ces partenaires conditionne la pérennité de l'entreprise et influe sur la structure du pouvoir dans l'entreprise. Parmi ces quatre principaux partenaires, les **dirigeants** et **le personnel** ne sont plus considérés comme de simples facteurs de production mais comme de vrais partenaires de l'entreprise qui ont un poids décisif sur la gestion de l'entreprise. Ceci est aussi valable pour **les clients** qui ne sont plus considérés comme de simples consommateurs. En effet, les clients sont à l'origine du redéploiement des entreprises vu qu'ils leur permettent de déterminer les actions d'orientation et de mesurer leur efficacité. Ces actions d'orientation sont fonction de la vitesse et de la qualité des informations disponibles qui, ces dernières constituent la base de la décision. De ce fait, selon **L. Veran, 1991**, l'action organisée (cf. **Schéma N°10**) suppose la prise de décision et la décision requiert l'information².

Schéma N°10 : La décision comme point nodal de l'action organisée



Source : L. Veran, « La prise de décision dans les organisations : réactivité et changement », Op. Cit., p.43.

¹ Jean BRILMAN, « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », Op. Cit., pp. 25-26.

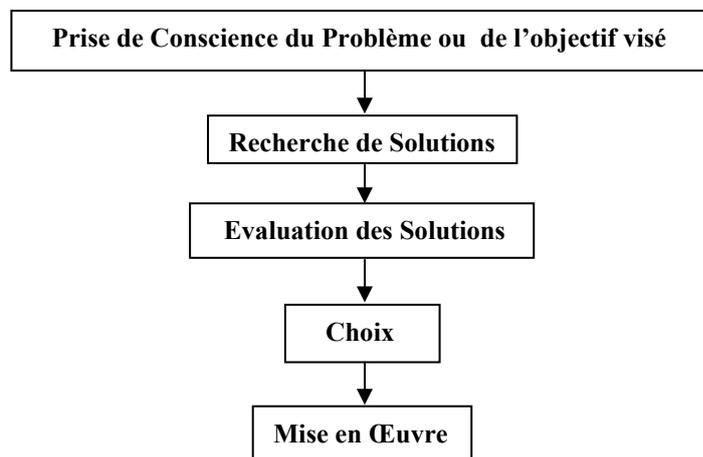
² Lucien VERAN, « La prise de décisions dans les organisations : réactivité et changement », Op. Cit., pp.41-43.

Cette façon de faire constitue, pour l'auteur, une vision normative permettant d'évaluer l'information et d'orienter l'action, qui cette dernière est considérée comme un facteur de production de la décision. Mais, avec la multitude des modes d'organisation, des processus de prise de décisions conjugués à la rapidité des changements de l'environnement font qu'il est difficile de construire un modèle unique de prise de décisions.

Néanmoins, traditionnellement, le processus de prise de décision suit, généralement, cinq (05) étapes principales (cf. Schéma N°11), qui sont :

- **La prise de conscience du problème ou de l'objectif visé ;**
- **La recherche de solutions ;**
- **L'évaluation des solutions ;**
- **Le choix de solutions ;**
- **La mise en œuvre des solutions.**

Schéma N°11 : Le processus de prise de décision



Source : I. et P. Morin : «Politique générale et stratégie de l'entreprise », Op. Cit., p. 51.

La première étape consiste en la **connaissance du problème soulevé** ou de **l'objectif à réaliser**. Celle-ci constitue l'une des principales étapes dans le processus de prise de décisions. En effet, bien définir l'objectif ou bien traduire le problème facilite la **recherche de solutions** et leurs **évaluations**. C'est ce qui constitue la deuxième et la troisième étape de ce processus. Après l'évaluation des solutions, l'entreprise procède, dans sa quatrième étape au **choix de la solution** à retenir, par conséquent prendre la décision en fonction du problème soulevé. La dernière étape de ce processus est relative à la **mise en œuvre de la solution** par l'allocation rationnelle des ressources de l'entreprise.

Cette normalisation du système de prise de décisions exige l'existence d'une **structure d'information formalisée** qui facilite la constitution d'informations (sous forme de **tableaux de bord**) que l'entreprise peut suivre et évaluer (informations mesurables). Chaque décision prise comprend des risques qu'il faut mesurer. L'enjeu d'une décision, plus particulièrement, stratégique est tellement important que la marge d'erreur doit être très réduite.

Pour cela, avant la mise en œuvre d'une décision stratégique, l'entreprise, et plus précisément, la direction financière doit évaluer trois principes de base de gestion et de rentabilité :

1. **La Sécurité ;**
2. **La Rentabilité¹.**
3. **La Trésorerie.**

5.3.1. LE PRINCIPE DE SECURITE

La sécurité qu'apporte la décision stratégique, en termes d'équilibres financiers et de capacité de financement de ses investissements, est mesurée par deux règles principales :

1. **Le Délai de Récupération des Fonds Investis (DRFI) ;**
2. **La Capacité d'Endettement de l'entreprise.**

5.3.1.1. LE DELAI DE RECUPERATION DES FONDS INVESTIS (DRFI)

Le principe de sécurité est lié au fait que la durée pendant laquelle l'entreprise dispose de fonds (Ressources Financières) soit supérieure au délai de récupération de l'investissement. Ce dernier est l'un des critères de choix d'investissement et est défini comme étant la durée nécessaire pour que l'entreprise récupère le capital initial investi désignée par I_0 (Investissement Initial). Ce délai est atteint quand la valeur actuelle nette de l'investissement est égale à zéro². L'analyse de ce critère permet la prise de décisions quant à l'engagement de l'entreprise dans de nouveaux projets d'investissement.

Ce principe de sécurité se base aussi sur le fait que les investissements et une partie des besoins d'exploitation (Besoins en Fonds de Roulement) soient financés par des Capitaux Permanents (CP). On désigne par les capitaux permanents tous les capitaux dont la durée de remboursement est supérieure à une année. Ils sont relatifs aux capitaux propres "**CP_r**" de l'entreprise et aux Dettes à Long et Moyen termes "**DLMT**".

La sécurité de l'entreprise s'explique alors par la **capacité** à poursuivre le **financement de son cycle d'investissement et d'exploitation**. Celle-ci est aussi mesurée par les ratios de couverture :

- Du BFR par le Fonds de Roulement FR (**FR/BFR**) ;
- Des VI par des CP (**CP/VI**).

On aura donc :

Règle de sécurité n° 1
FR = CP - VI Avec FR ≥ BFR
Où BFR = VE + VR + CB - DCT
VE : Valeurs d'Exploitation
VR : Valeurs Réalisables
CB : Concours Bancaires de Trésorerie
DCT : Dettes à Court Terme

Source : Synthèse faite par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

¹ F. OLIVIER, M. De La CHAPELLE, B. JARROSSOW : « Le décideur et les stratégies financières : la stratégie financière, un instrument au service d'une volonté », Op. Cit., p.12.

² Ananou THIERRY, « Investissement et capital », Editions Seuil, Juin 1997, p.24.

5.3.1.2. LA CAPACITE D'ENDETTEMENT DE L'ENTREPRISE

Elle est relative au niveau de l'endettement de l'entreprise qui permet d'apprécier sa crédibilité auprès des institutions financières. La gestion du niveau d'endettement permet d'anticiper les conséquences des ruptures conjoncturelles, (manque de ressources financières suite aux conjonctures économiques), qui peuvent se produire.

Partant de là, il est préférable pour l'entreprise de financer ses besoins d'investissements et d'exploitation (**VI + BFR**), beaucoup plus avec ses Capitaux Propres (CPr) plutôt qu'avec des DLMT qui exigent la rémunération (taux d'intérêt à payer) quel que soit le résultat dégagé. Or l'entreprise, en empruntant, ne garantit pas de résultats positifs, ce qui peut l'entraîner vers une cessation de paiements suite aux difficultés de remboursement. Nous déduisons, de tout ce qui précède, que le niveau d'endettement de l'entreprise doit être analysé par la proportion de :

- DLMT par rapport aux CPr ;
- CPr dans la structure financière de l'entreprise (le total du passif).

On aura donc :

Règle de sécurité n° 2
Avoir une forte capacité d'endettement mesurée par :
CPr / DLMT \geq 100 %.
Avec une autonomie financière mesurée par :
CPr / Total Emplois \geq 50 %

Source : Synthèse faite par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

5.3.2. LE PRINCIPE DE RENTABILITE

Le principe de rentabilité est basé sur le respect d'une règle importante relative à la relation entre le **Taux de Placement Economique des Fonds** et le **Coût des Capitaux** de telle sorte que ce dernier doit être inférieur au Taux de Placement des Fonds. Le **Taux de Placement Economique des Fonds "TPEF"**, dit aussi de taux de rentabilité économique, est mesuré par le rapport entre le Résultat de l'entreprise, avant déduction des Frais Financiers "**FF**" relatifs à l'endettement et de la politique fiscale "**IBS**", et les capitaux investis "**CPr + DLMT**" ou bien les Besoins de Financement "**VI + BFR**", ce qui nous donne la règle suivante :

TPEF = Résultat Avant FF et IBS / CPr + DLMT
Ou bien :
TPEF = Résultat Avant FF et IBS / VI + BFR

Source : Synthèse faite par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Le **coût des capitaux** est assimilé au **coût moyen des emprunts** c'est à dire les intérêts (frais financiers) à payer sur les dettes contractées (DLMT). L'entreprise réalise une forte rentabilité si le TPEF est supérieur à «i» (coût des emprunts ou taux d'intérêt), ce qui signifie que l'entreprise plus elle emprunte, plus elle réalise une rentabilité. Cette situation est définie par la notion de **l'Effet de Levier (EL)**.

Durant les années 1970¹, la majorité des entreprises actionnaient et bénéficiaient de l'EL car les taux d'intérêts ne s'ajustaient qu'en retard sur le rythme de l'inflation. Aujourd'hui, les entreprises, sans des calculs et des analyses préalables de la rentabilité, sont plus exposées à un phénomène inverse : c'est l'Effet de Massue (EM) où les taux d'intérêts ne sont pas ajustés sur l'inflation qui est faible.

De nos jours, les capitaux coûtent chers et les Capitaux Propres sont encore non seulement chers, mais exigeants en termes de rentabilité (la valeur de l'action). Mais malgré qu'ils soient plus coûteux, les CPPr constituent, néanmoins, un moyen de financement le **moins risqué** et le **plus sécurisant** pour le développement et la pérennité de l'entreprise.

De plus, leur rémunération peut être annulée momentanément, contrairement aux emprunts (DLMT) dont la rémunération (le remboursement) n'est pas fonction de la richesse créée et de la décision interne de l'entreprise mais d'une décision externe et obligatoire liée au remboursement des annuités d'emprunts et des FF.

De ce fait, le financement par les CPPr apporte pour l'entreprise plus de flexibilité lui permettant de s'adapter au retournement de conjonctures économiques. Pour cela, avant toute décision de redéploiement stratégique, l'entreprise étudie d'abord sa **stratégie financière**. Celle-ci constitue la base pour toute prise de décisions dans l'entreprise.

Par ailleurs, toute décision, en matière de **stratégie financière**, doit tenir compte et actionner simultanément les deux principes de **sécurité** et de **rentabilité** qui garantissent la pérennité de l'entreprise. Ainsi, la prise de décision de maximisation de la rentabilité par le biais de l'endettement à terme doit être mûrement réfléchi car l'endettement maximum peut détruire la rentabilité.

Avec l'avènement des nouvelles formes de création de la valeur pour l'entreprise, on assiste à l'émergence de l'EVA (**E**conomique **V**alue **A**dded). Toutes les recherches sont alors axées sur la recherche et l'étude des meilleurs moyens à utiliser par l'entreprise pour créer de la valeur pour les actionnaires. Ceci montre :

D'une part, la gestion et l'orientation de l'entreprise en fonction des deux principes préalablement évoqués (**rentabilité** et **sécurité**) ;

D'autre part, parmi les changements actuels de l'environnement de l'entreprise, la préoccupation est plus portée sur la **rentabilité des capitaux propres**.

5.3.3. LE PRINCIPE DE TRESORERIE NETTE

Les deux principes de sécurité et de rentabilité, évoqués ci-dessus, déterminent la position de la trésorerie nette de l'entreprise. Celle-ci constitue le troisième principe de la gestion de l'entreprise. En effet, l'existence d'une rentabilité reconforte, dans certains cas, l'entreprise et lui procure, non seulement, une sécurité financière mais aussi un renflouement de sa trésorerie nette.

¹ Jérôme CABY et Jack KOEHL, « Analyse financière », Edition Pearson Education, 2003, p.19.

Toutefois, pour que l'entreprise ait une parfaite sécurité, elle est aussi tenue de la gestion rationnelle de ses **différents actif et passif** (le **patrimoine** de l'entreprise). A ce titre, une rentabilité conjuguée à une mauvaise gestion du patrimoine ne peut qu'induire à des difficultés, entre autres, celles liées à **sa trésorerie nette**. Jusqu'à nos jours, de nombreuses entreprises ayant des difficultés économiques et financières sont celles qui :

D'une part, ne prêtent pas attention à la trésorerie nette et par conséquent, ne possèdent pas de structure pour le suivi et le recouvrement des créances (créances importantes, créances douteuses, délai de recouvrement long, décaissements rapides) ;

D'autre part, sous-estiment les Besoins en Fonds de Roulement (BFR) ou qui considèrent que les amortissements¹ ont un impact sur la trésorerie nette.

De ce fait, le réflexe de décision exige, en plus de la réalisation des bénéfices qui permettent le renflouement de la trésorerie, de penser et de raisonner aussi en termes de trésorerie et de considérer les investissements à leur juste valeur. Ainsi, mesurer l'impact d'une décision stratégique sur la trésorerie consiste à évaluer et à chiffrer :

- Les sorties de liquidités (décaissements) qui sont relatives aux achats d'immobilisations et à l'augmentation du **BFR** ;
- Les entrées de liquidités (encaissements) qui sont relatives à l'accroissement de la Marge Brute d'Autofinancement (**MBA**) et à la diminution du **BFR** et des ventes d'actifs (la cession d'actifs).

III. LA MODERNISATION PAR LE SYSTEME DE CONTROLE

La notion de contrôle assure la continuité de la notion d'affectation des postes et plus précisément, permet la gestion des compétences de l'entreprise. A cet effet, le système de **reporting** et de **sanction** de l'entreprise définit d'une manière plus ou moins claire la personne responsable d'une mission et qui est tenue de rendre compte. Comme, il définit aussi les critères selon lesquels la personne sera évaluée et sanctionnée (positivement ou négativement)².

Chaque compétence ou responsable est investie d'une mission à accomplir et par conséquent, des objectifs à réaliser dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise. Cette mission est synonyme d'une délégation d'autorité par la hiérarchie à une compétence. Celle-ci aura une marge de manœuvre dans l'exécution du projet. Cette marge de manœuvre est relative à la créativité et au savoir-faire de la compétence.

Le contrôle de la compétence sera organisé à distance grâce à une gestion par objectifs. Ceci permet :

D'une part, à la compétence d'évaluer les difficultés réelles de la mission qui lui a été attribuée ;

D'autre part, au donneur d'ordre (le chef hiérarchique) de connaître réellement la mobilisation de la compétence et les moyens d'actions à mobiliser afin de lui faciliter sa mission.

¹ L'amortissement est une opération comptable sans aucune incidence sur la trésorerie, seule l'incidence fiscale de l'amortissement est prise en compte car il procure pour l'entreprise une économie d'impôt.

² Tugrul ATAMER et Roland CALORI, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Deuxième Edition Dunod, Paris, 2003, p. 302.

Par cette gestion, la hiérarchie met un système d'incitation pour motiver la compétence telles que la rémunération, les primes, les conditions de travail, etc. Par ces systèmes, gestion par objectifs et système d'incitation, l'entreprise aura installé un dialogue "**échange d'information entre la compétence et la hiérarchie**".

La notion d'incitation ne se résume pas seulement aux systèmes de rémunération et de distribution de primes mais aussi aux conditions d'exercice de la mission. Ceci est lié à la question de délégation d'autorité dont bénéficient les compétences. Il s'agit de la question de mobilisation des compétences.

Ce qui est constaté, dans la pratique des entreprises, est de court-circuiter une délégation d'autorité. Ceci dit qu'il arrive, souvent et même toujours, que le donneur d'ordre prend une décision dans le domaine de la compétence sans même l'informer. Cette situation débouche souvent à une démotivation de la compétence qui parfois mène à une démission. Ceci dit que quelle que soit la décision, le donneur d'ordre doit soit se concerter avec la compétence ou bien l'informer d'une manière très explicite avant que la décision ne soit connue par les autres membres de l'entreprise.

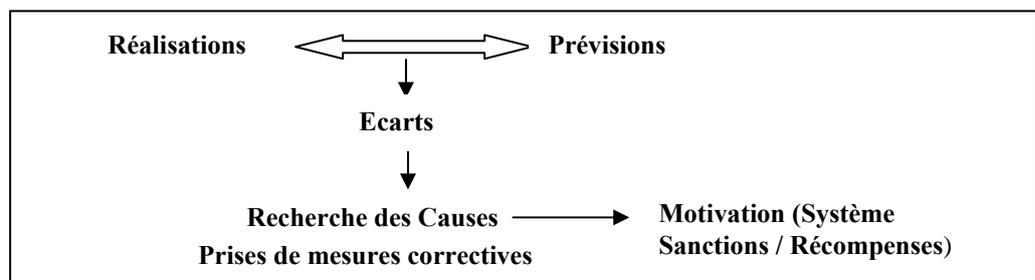
L'incitation et la motivation du personnel de l'entreprise sont aussi fonction du **système de contrôle** mis en place. Selon **Taylor** et **Fayol**, la **vérification** constitue le premier objectif du contrôle. En effet, détecter à priori les écarts, entre les réalisations et les prévisions, permet de porter des actions correctives à temps utile et par conséquent, d'aboutir aux objectifs fixés. Ceci permet la sanction positive du personnel qui a déployé des efforts mais encore parvenu aux résultats escomptés ; alors que si le contrôle n'est effectué qu'à la fin des réalisations, les écarts peuvent nuire à la rentabilité et à la sécurité de l'entreprise.

Le système de contrôle est celui qui permet de :

- Prendre des **mesures correctives** au moment voulu pour corriger tout écart quant à l'aboutissement des objectifs fixés ;
- Mettre en place un système de **communication** et donc de feed-back entre les responsables et la base.

En général, la procédure de contrôle se résume par le schéma suivant :

Schéma N°12 : La procédure de contrôle



Source : Synthèse faite par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Cette procédure de contrôle comporte généralement :

- **Un aspect comptable** qui contient les documents faisant ressortir les écarts entre les réalisations et les prévisions. L'analyse se fera sur la base de ces écarts ;
 - **Un aspect de gestion** qui consiste à rechercher les causes des écarts enregistrés ainsi que les actions correctives à retenir,
- et permet de mettre en place le **reporting** qui se base sur trois principes :

- ❖ **Le principe d'exception** où sera fixé un seuil de tolérance sur les actions ou sur les résultats. Ces seuils sont très faibles quand les écarts ont des conséquences importantes pour l'entreprise ou quand le degré d'incertitude est faible ;
- ❖ **Le principe de contrôlabilité** où chaque responsable hiérarchique dispose de moyens pour déclencher des actions correctives sans avoir à faire recours au supérieur hiérarchique ;
- ❖ **Le principe de correction** où à chaque fois qu'apparaît une opportunité d'une action corrective, celle-ci devrait être immédiatement étudiée, les propositions doivent être préparées avant la réunion avec la direction générale.

Ainsi, pour faciliter la procédure de contrôle, il convient d'abord :

- D'identifier et d'éclaircir toutes les opérations à réaliser avec la tenue des documents prévisionnels. Ces documents contiendront les objectifs à réaliser et les performances attendus en termes de coûts et de qualité. Cette identification se fait entre la direction générale et la direction du projet chargée de son suivi ;
- D'étudier, avant leur application, les documents prévisionnels par le responsable du projet et les services fonctionnels chargés de les appliquer. Cette étude permet l'adhésion et la motivation du personnel au projet de l'entreprise.

Il ressort par là, trois types de contrôle :

1. **Le contrôle à priori ;**
2. **Le contrôle des réalisations ;**
3. **Le contrôle à posteriori.**

1. LE CONTROLE A PRIORI

Est relatif au contrôle de l'engagement des dépenses d'investissement et de tout changement dans le projet d'investissement qui doit être soumis à l'étude et au contrôle. Le contrôle à priori permet de favoriser l'émergence d'idées qui influent directement sur le projet. Ceci augmente le degré de **flexibilité de l'entreprise** et sa **rapidité de réaction** face aux changements de son environnement.

Dans cette phase de contrôle, l'entreprise doit évaluer vite, sans aucune perte de temps, les changements dans le plan proposé tels que les prix, la demande, la concurrence, etc. cependant et afin de faciliter ce contrôle, toute nouvelle idée (proposition) doit être présentée dans un «manuel d'investissement» ou une «brochure sur la proposition de changements», et bien sûr, toute idée est synonyme de motivation et doit par conséquent, être suivie d'une récompense.

2. LE CONTROLE DES REALISATIONS

Celui-ci vient après la décision et l'approbation du projet. Ce dernier est accompagné par l'ouverture d'une ligne budgétaire. Afin de faciliter le contrôle au niveau de cette phase, l'entreprise est tenue de définir la date d'engagement, de règlement et de réception. Ainsi, le contrôle portera sur les dépenses et les délais de réalisation afin de porter des corrections avant que cela ne soit trop tard.

3. LE CONTROLE A POSTERIORI

Qui intervient quand le projet est lancé. Ce qui est important est que l'entreprise effectue des contrôles permanents et non éloignés afin de détecter, à temps, l'origine des écarts entre réalisations et prévisions que se soit par rapport au montant de l'investissement, aux ventes ainsi qu'aux coûts de fonctionnement ou aux délais de réalisation.

Pour faciliter ce type de contrôle, l'entreprise élabore des brochures ou seront mentionnées, les étapes de l'investissement, les devis, les études de marché, de la production à chaque nouvelle étape de l'investissement et les écarts budgétaires. Ce contrôle permet à la fois de réagir et de situer les responsabilités. Comme ce dernier permet aussi le bon fonctionnement du système d'incitation et de motivation du personnel.

Ces différents contrôles permettent à l'entreprise d'assurer le lien entre l'intention stratégique du décideur et les actions du personnel opérationnel (cadres, employés, vendeurs, etc.) tout en veillant sur la transmission de directives cohérentes et sur la vérification de leur exécution. Il s'agit là, d'être efficace, efficient et économe.

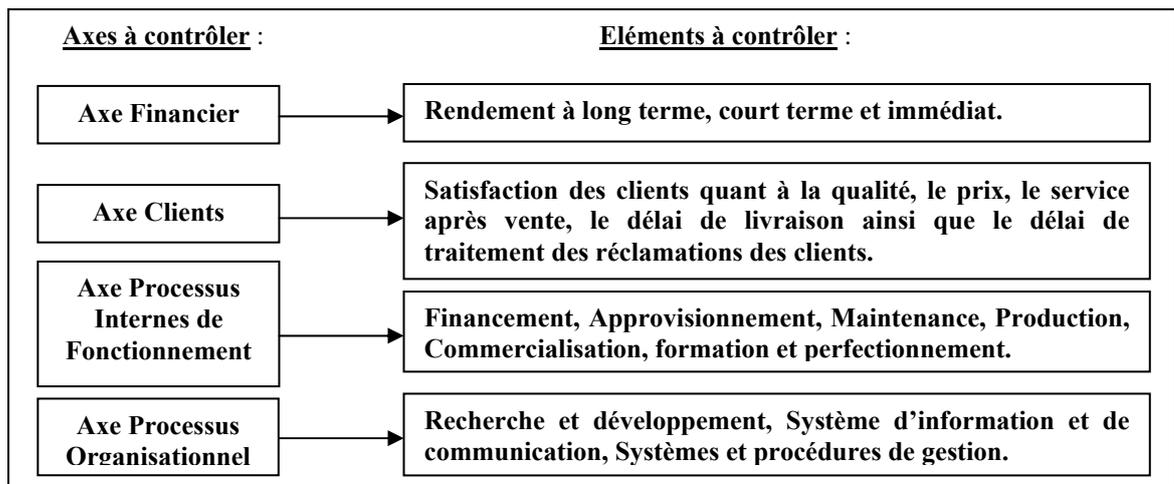
L'efficacité consiste à aller dans le sens des objectifs de l'organisation. Quant à l'efficience, celle-ci consiste à utiliser rationnellement les moyens sans gaspillage. Etre économe c'est le fait de procurer des ressources à moindres coûts. Tous ces différents contrôles sont réellement mis en œuvre que si l'entreprise met en place des moyens tels que :

- **La délégation de pouvoir** pour une supervision directe ;
- **Les règlements** qui résument les instructions du management et les règlements de portée générale ;
- **Le contrôle de gestion** qui permet de mettre en place des critères de mesure de la performance tels que la qualité du rendement d'une machine ou d'un processus d'organisation, les coûts, le taux de rentabilité, etc.

Le contrôle devient, par conséquent, un outil de motivation dans lequel les compétences de l'entreprise effectuent des propositions de plus en plus intéressantes. Cette façon de faire permet aussi d'instaurer un système de contrôle dynamique axé sur la recherche des moyens de réalisation des objectifs financiers tels que la maximisation du rendement des capitaux investis, des équilibres financiers et surtout d'indépendance financière.

Ce contrôle permet aussi de mesurer la satisfaction des clients et la recherche des moyens de leur fidélisation, d'analyser l'efficacité des processus d'innovation, de production et de maintenance ayant un effet direct sur l'objectif principal de l'entreprise et enfin, de mesurer l'écart entre les réalisations et les prévisions afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Le contrôle à posteriori renforce **l'apprentissage organisationnel** de l'entreprise et soulève les principaux axes de la stratégie de l'entreprise qu'il est nécessaire de contrôler (cf. **Schéma N°13**). Le contrôle de ces axes permet :

Schéma N°13 : Les principaux axes de contrôle des éléments de la stratégie de l'entreprise



Source : Synthèse faite par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

- D'apprécier, à priori les effets avant la prise de décisions ;
- De mesurer les écarts par les normes et standards mis en place ;
- D'alerter l'entreprise pour se redéployer au moment voulu ;
- De situer les responsabilités ;
- De coordonner entre les structures de l'entreprise ;
- D'instaurer un système de motivation et d'incitation des hommes (la Direction par Objectifs et la Direction Participative par Objectifs).

Par rapport à cet aspect de contrôle dans l'entreprise, cette dernière est tenue d'une part, d'éviter l'extension dans le temps de la période de contrôle. Car si ce dernier s'étire dans le temps, il est difficile de situer les responsabilités, d'autre part, de faire participer les responsables concernés par le projet d'entreprise avant toute prise de décisions.

De nos jours, tout processus de production et toute structure d'organisation qui véhiculent une certaine rigidité et ne facilitent pas la flexibilité mettent en doute l'aboutissement de tout type de stratégie.

Le redéploiement de l'entreprise a, avant tout, l'objectif de flexibilité. Celle-ci n'est assurée que par les efforts de recherche et développement pour la modernisation des équipements de production, de méthodes d'organisation, de la qualité des produits mais surtout la modernisation des moyens de satisfaction des clients (structure d'organisation orientée clients) avec de moindre coûts.

Que l'entreprise opte pour une croissance interne ou externe ou bien adopte une stratégie de diversification ou de spécialisation, elle est face à un environnement où les marchés sont instables. Cette instabilité est favorisée par l'ouverture des économies et l'émergence des NTIC, ce qui la contraint à la modernisation et à la mise à niveau de toute son organisation et sa gestion pour une meilleure adaptation aux exigences de la nouvelle économie. Pour cela, la modernisation pour :

- Un système d'information et de communication pertinent ;
- Une fonction de recherche et développement efficace ;
- Un programme de formation et d'apprentissage de qualité ;
- Une structure organisationnelle flexible ;
- Une acquisition d'équipements de production performants ;
- Une mise en place de processus de production souples,

permet de rendre plus flexible et plus souple l'entreprise.

Par ailleurs, les difficultés financières des entreprises conjuguées à l'évolution du mode de consommation rendent la croissance interne difficile à opérer. Ainsi, la recherche des moindres coûts a induit à des stratégies de spécialisation, qui avec l'ouverture économique a donné lieux à des opérations de délocalisation entraînant par là, plusieurs opérations de fusions/acquisitions, de sous-traitance et de partenariat et par conséquent, de croissance externe.

Ainsi, l'économie actuelle est caractérisée par le redéploiement stratégique en opérant la croissance externe. Celle-ci est jugée comme un moyen d'adaptation, si réellement, elle permet à l'entreprise de rétablir ses indicateurs économiques (rentabilité, équilibres financiers, apport de savoir et de synergie dans l'organisation et dans la production).

De ce fait, le choix entre un redéploiement stratégique et la modernisation de l'entreprise, suivant la croissance interne ou externe, doit être une décision réfléchie basée sur l'analyse et l'étude de tous les aspects de gestion et de direction de l'entreprise. Cette étude utilise plusieurs méthodes d'analyse stratégique permettant de déduire les formes de modernisation des entreprises. C'est dans le chapitre suivant que sera développé ce point relatif aux outils d'analyse stratégique.

CHAPITRE II : LES FORMES DE MODERNISATION DES ENTREPRISES

*D*urant les années 30 et les années 50, l'approche stratégique des entreprises se limitait au comment produire pour maximiser le revenu et réaliser un superbénéfice par rapport aux autres concurrents. La stratégie consiste alors à l'élaboration d'un plan permettant à l'entreprise d'obtenir une position avantageuse sur le marché. Ainsi, la stratégie est définie par l'ensemble des actions permettant l'augmentation du pouvoir de l'entreprise, de sa position sur le marché et de sa capacité à remettre en cause la norme de la concurrence pure et parfaite.

Dans la nouvelle économie induite par les changements de l'environnement des entreprises tant au niveau économique que politique, social et technologique, la stratégie de l'entreprise repose sur une vision stratégique plus large des marchés, et exige la contribution et la coordination de toutes les structures de l'entreprise. Dans ce contexte, l'approche stratégique ne constitue plus un domaine réservé, exclusivement, à la direction ou aux dirigeants mais celle-ci devient l'affaire et l'objectif de toutes les composantes de l'entreprise.

Ainsi, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie résulte d'un **processus participatif** auquel contribuent toutes les parties de l'entreprise : le **personnel**, les **clients**, les **fournisseurs**, les **actionnaires** et les **dirigeants**. Ce processus participatif dans la démarche stratégique est facilité par l'introduction des NTIC qui, par leur utilisation efficace, assure un maximum et un meilleur traitement des informations permettant à l'entreprise de saisir toutes les opportunités qui se présentent sur le marché.

Selon **G. Koenig, 1993**, dans la conception contemporaine, la stratégie est alimentée par des conduites **d'acteurs** et des **événements non prévus** qui ont été intégrés dans la conduite générale de l'entreprise. La stratégie, selon, **J. Brilman, 2001**, est d'abord le choix du terrain et des armes : c'est-à-dire les segments de **clientèles** visées et les **offres** qui leur seront faites, d'une part, et les **moyens** qui seront mis en œuvre pour y parvenir, d'autre part.

A ce titre, cibler ou viser les clients consiste à déterminer le positionnement de l'entreprise sur des segments de marché bien déterminés. Pour le choix de ce positionnement, l'entreprise se réfère aux méthodes d'analyse stratégique.

Depuis les années 50, les modèles d'analyse stratégique se sont succédé. On assiste alors à l'apparition du premier modèle d'analyse du comportement stratégique de l'entreprise en tenant compte de son environnement : le **SWOT** (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats). Ce modèle est basé sur l'analyse du potentiel interne de l'entreprise (forces et faiblesses) confronté à son environnement (menaces et opportunités).

A partir des années 1960, l'analyse stratégique est marquée par l'apparition d'autres méthodes d'analyse stratégique telles que la méthode de **Boston Consulting Group (BCG)**, d'**Arthur D. Little (ADL)** et la méthode de **Mc Kinsey**. L'utilisation de ces différentes méthodes a été facilitée par l'avènement des NTIC à partir des années 1990 et 2000.

Même avec l'existence de ces différentes méthodes d'analyse stratégique, le SWOT constitue la méthode la plus utilisée vu d'une part, sa facilité d'application et d'autre part, sa prise en considération de tous les indicateurs d'analyse avancés par les différentes méthodes tels que la part de marché, le taux de croissance du chiffre d'affaires, l'analyse des concurrents potentiels, etc.

De ce fait, le modèle d'analyse stratégique par le SWOT prend en considération l'analyse :

- Des forces et des faiblesses du potentiel interne de l'entreprise face aux menaces et opportunités de son environnement externe ;
- L'analyse du degré de motivation des dirigeants et du personnel de l'entreprise ;
- L'analyse de la capacité de l'entreprise à constituer des avantages comparatifs, etc.

Aussi, avec la montée importante de la valeur à apporter aux bailleurs de fonds (actionnaires), la méthode d'analyse financière est utilisée pour approfondir le diagnostic établi par la méthode SWOT et pour faciliter la prise de décisions quant aux formes de modernisation de l'entreprise. C'est dans ce contexte que nous avons organisé ce présent chapitre et qui porte sur les deux principaux points suivants :

- I. Les méthodes d'analyse stratégique ;**
- II. Les formes de modernisation des entreprises : les stratégies de redéploiement.**

I. LES METHODES D'ANALYSE STRATEGIQUE

Face aux changements de l'environnement économique, l'entreprise est tenue, d'une manière permanente, du suivi et de la révision de ses politiques d'actions pour l'aboutissement de sa stratégie globale.

On sait que l'évolution de l'activité de l'entreprise induit, non seulement, au changement dans le volume de ses ventes mais aussi au changement de sa structure d'organisation en fonction de la stratégie à adopter. Cette dernière est déterminée par le choix d'un ensemble de couples activités- produits et des potentialités qui les recèlent.

Pour se faire, les entreprises se réorganisent autour de l'exploitation de leurs potentialités que leur procurent leurs compétences fondamentales. Il arrive souvent que l'analyse de ces potentialités amène l'entreprise à repenser la nature même de leur métier. Ce qui les induit parfois à opter pour un recentrage, une diversification ou à des stratégies de coopération ou d'alliances à la recherche de compétences complémentaires.

A cet effet, l'analyse du potentiel interne des entreprises est alors faite pour répondre à une question fondamentale qui facilitera la prise de décisions de redéploiement stratégique des entreprises :

Comment déterminer la capacité de l'entreprise à être mieux que les autres, à mieux gérer et à améliorer ses performances en se basant sur le savoir-faire élément déterminant d'avantage concurrentiel significatif ?

Pour répondre à cette question, nous avons retenu, comme c'est déjà mentionné auparavant, le **SWOT** et **la méthode d'analyse et de gestion financière**.

Ces deux méthodes sont donc retenues pour :

- ❖ Elaborer le diagnostic stratégique des entreprises retenues dans l'échantillon de notre présent travail de recherche ;
- ❖ Evaluer les résultats des entreprises, de notre échantillon de travail, concernées par les programmes de modernisation lancés par l'Etat algérien.

1. LE MODELE D'ANALYSE STRATEGIQUE FORCES / FAIBLESSES FACE AUX OPPORTUNITES/ MENACES (F/F et O/M)

L'analyse du projet de l'entreprise, par l'étude des forces et des faiblesses, permet de connaître réellement les capacités par lesquelles elle peut puiser des avantages concurrentiels et déceler les menaces et opportunités. Il ne suffit pas seulement de connaître, d'une manière générale, son point fort ou son point faible mais de mesurer aussi l'effet d'entraînement engendré par le point en question, car comme l'explique **Henry Baumert**, une capacité excédentaire de production s'avère- t- elle une force ou une faiblesse ? C'est pour cela qu'il faut éviter toute classification hâtive.

Par ailleurs, la recherche des forces/faiblesses de l'entreprise constitue une première étape dans la démarche de redressement et de redéploiement des forces de l'entreprise.

A cet effet, pendant longtemps, les mouvements de redressement de la situation de l'entreprise se faisaient seulement par le recours à la modernisation de l'outil de production (des équipements). Actuellement, le redressement est beaucoup plus axé sur l'analyse du portefeuille d'activités et du portefeuille financier. A cet effet et devant l'extension du marché et, plus particulièrement, devant la globalisation des marchés, l'entreprise doit rechercher constamment:

- Les équilibres financiers ;
- La diminution de ses besoins de financement ;
- La mesure de la rentabilité économique et financière de chaque activité.

De ce fait, cette analyse commence par l'élaboration d'un diagnostic, première étape de l'analyse stratégique, qui se base sur la collecte des informations liées à deux aspects :

1. **L'aspect exploitation qui est lié aux questions relatives à l'exercice de l'activité ;**
2. **L'aspect financier qui représente, actuellement, l'aspect le plus dominant pour analyser les stratégies de redéploiement. L'étude fait recours à l'analyse des flux de liquidité du portefeuille d'activités de l'entreprise.**

1.1. L'ASPECT EXPLOITATION

L'analyse de cet aspect permet de recenser les difficultés de l'entreprise sur le plan industriel et commercial, de déceler la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence ainsi que son comportement sur le marché. Cependant, il s'agit d'analyser plusieurs volets de l'entreprise tels que le volet :

1. **Industriel ;**
2. **Commercial ;**
3. **Social ;**
4. **Management.**

1.1.1. LE VOLET INDUSTRIEL

Le volet industriel se rapporte à l'organisation de la production. Pour l'élaboration de ce diagnostic, **P. Atlan, 1997**, propose d'établir : « une visite des installations, un suivi d'une étude du diagramme de production et de l'activité des différents ateliers, un examen des matériels utilisés dans la fonction de production »¹. Ceci va permettre de vérifier :

- La rationalité dans la disposition des matériels ;
- La cohérence au niveau de la chaîne de fabrication ;
- La bonne disposition des aires de stockage (les aires de stockage ne se situent pas dans les zones de production) ;
- Le taux de vétusté et d'obsolescence des équipements ;
- La sous utilisation de certains matériels ou de capacités de production ;
- L'inoccupation des postes de travail ;
- Le niveau de démotivation du personnel de l'entreprise ;
- Le niveau des stocks de matières premières pour éviter toute rupture d'approvisionnement en matières premières.

¹ P. ATLAN : «Reprendre une entreprise en difficulté », les Editions d'Organisation 1995, Deuxième Tirage 1997, p. 85.

Après avoir décelé les dysfonctionnements dans l'organisation du cycle de production (la sous-activité, l'exploitation insuffisante des matériels, etc.) qui génèrent des pertes de productivité, et en fonction des données de l'environnement global de l'entreprise (interne et externe), en général, et du marché, en particulier, l'entreprise prend des mesures comme :

- Le lancement d'un programme de modernisation des matériels ;
- L'abandon des activités ayant de faibles marges de productivité ;
- La fermeture de certains ateliers de production ;
- La suppression des goulots d'étranglements ;
- La réorganisation de l'activité par les regroupements ou la spécialisation des installations de production par fonction ;
- La révision de la structure des prix des produits.

Ainsi, pour tout redéploiement de l'activité, l'entreprise est tenue de rechercher les produits générant des pertes significatives. Pour cela, d'autres éléments en plus de ceux cités ci-dessus, viennent compléter l'analyse comme :

- Les méthodes de gestion des stocks ;
- La qualité des produits ;
- Le taux de retour des produits ou de marchandises ;
- Et enfin, l'analyse de la capacité d'innovation de l'entreprise et des modèles conçus et lancés sur le marché.

1.1.2. LE VOLET COMMERCIAL

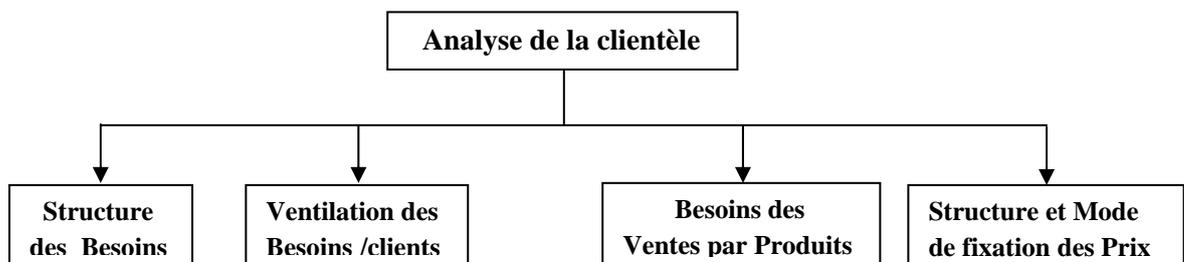
L'étude du volet commercial permet d'évaluer la capacité de réponse de l'entreprise à l'évolution du marché en termes d'adaptation rapide et adéquate aux exigences et aux besoins de la clientèle et de dynamisme de sa force de vente. L'analyse de ce volet se base sur l'étude de deux principaux points :

1. La clientèle ;
2. L'organisation de la distribution.

1.1.2.1. LA CLIENTELE

L'étude de la clientèle porte sur tous les éléments illustrés dans le **Schéma N°14** ci-après :

Schéma N°14 : Les éléments d'analyse de la clientèle



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base de nos lectures.

L'étude de ces éléments permet à l'entreprise de constituer une banque de données comportant des informations relatives à la structure de la clientèle par rapport aux chiffres d'affaires et à la marge bénéficiaire par produit. L'étude de ces deux éléments permettra de porter une appréciation du dynamisme commercial de l'entreprise.

1.1.2.2. L'ORGANISATION DE LA DISTRIBUTION

Cet aspect est relatif aux réseaux de distribution utilisés ainsi qu'aux moyens publicitaires. Actuellement, les entreprises peuvent disposer d'un autre moyen rapide et pertinent de saisie et de transmission des informations : les NTIC. Il s'agit dans ce volet d'analyser les principales questions, à savoir si :

- ❖ Les réseaux de distribution (attachés commerciaux, agents commerciaux, les grossistes et les détaillants, etc.) sont adaptés et couvrent la totalité de la clientèle ;
- ❖ Les réseaux de distribution sont bien adaptés à chaque type de produit et pour chaque zone géographique ;
- ❖ La perte d'efficacité des représentants commerciaux est liée à leur mode de rémunération, leur formation ou à leur ancienneté (analyser le savoir-faire des représentants commerciaux) ;
- ❖ Les budgets alloués à la publicité sont largement suffisant pour promouvoir les ventes de telle sorte à toucher toute la clientèle ciblée et permettre, par la même, la participation aux foires nationales et internationales.

De ce fait, juger de la performance du réseau de distribution revient à évaluer la performance des représentants par l'analyse du chiffre d'affaires réalisés par catégorie de produits. Cette étude va permettre à l'entreprise de décider des stratégies à adopter à savoir :

- Continuer la distribution par ses propres moyens ;
- Sous-traiter la distribution par le choix du mode de distribution permettant l'accès et la fidélisation rapide des clients.

Le choix du mode de distribution est fonction des caractéristiques du produit et de son mode d'utilisation, de la clientèle ciblée et de l'information disponible. La distribution peut être anonyme ou personnalisée¹.

Généralement, l'entreprise a le choix entre deux types de distribution : l'intégration verticale ou bien les contrats négociés avec des distributeurs. Ce choix est fonction des opportunités et des exigences que présente chacun des deux types. Pour cela, l'étude de l'évolution des ventes va permettre à l'entreprise d'opter soit pour **l'intégration verticale** soit pour **les contrats négociés avec des distributeurs indépendants**. Ces deux modes de distribution et leurs caractéristiques sont résumés par le **Tableau N°24** ci-après :

¹ J- F. AUDROING : « La décision stratégique : stratégies et stratégie », Ed Economica, 2000, p. 55.

Tableau N°24 : Mode de distribution

MODE DE DISTRIBUTION	DEFINITION
<p>❖ L'intégration et la quasi-intégration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'intégration est la mobilisation des compétences internes de l'entreprise pour prendre en charge la distribution de ses produits. Dans ce cas, l'accès aux clients est garanti pour l'entreprise qui contrôle ses ventes et par conséquent, ses prix de vente. La mise en œuvre de ce mode de distribution nécessite des moyens financiers et un personnel spécialisé dans les relations sociales (Traitement avec les clients) ; ▪ La quasi-intégration consiste à sous-traiter la distribution à des franchisés qui vont bénéficier d'un appui promotionnel de l'entreprise et de l'exclusivité de la vente dans une zone géographique bien déterminée. En contre partie, ils payeront un droit de franchise proportionnel aux ventes réalisées. Le franchiseur (le fabricant), dans la quasi-intégration, contrôle toujours la marge commerciale et les conditions de vente.
<p>❖ Le recours à des intermédiaires indépendants : les distributeurs spécialisés, les petits commerçants généralistes et la grande distribution qui est incontournable, de nos jours.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise se décharge de la distribution de ses produits en la cédant aux détaillants indépendants. A cet effet, l'entreprise fait donc recours à des compétences extérieures. Dans ce cas, l'entreprise bénéficie de la diminution des coûts liés aux coûts de distribution.

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

Dans les modes de distribution, **l'intégration et la quasi- intégration**, l'entreprise doit disposer de ressources financières suffisantes afin de répondre aux exigences de chacun de ces deux modes comme :

- La création d'un réseau de magasin ou de points de vente de détail ;
- La mise en place d'un système d'information et de communication capable d'orienter et d'informer les clients potentiels des différents magasins de l'entreprise ;
- L'existence d'une fonction "Marketing relationnel" qui permet d'établir une liste des clients à fidéliser ;
- La création d'un réseau de franchise par la négociation de contrats de long-terme avec les franchisés et les spécialistes chargés de la distribution, qui organisent librement la distribution mais, bien sûr, avec le respect des clauses du contrat.

Si l'entreprise opte pour le **recours à des intermédiaires**, dans ce cas, la stratégie de distribution doit prendre en considération :

- La fixation du prix de cession ;
- Les modalités de paiement ;
- Les modalités de livraison ;
- Les garanties quant à l'entretien des produits et à l'efficacité du service après-vente ;
- Le coût de la rupture des contrats négociés ;
- Les conditions générales de vente (remises, ristournes, etc.).

Avec l'intégration, ces tâches sont gérées exclusivement par l'entreprise.

1.1.3. LE VOLET SOCIAL

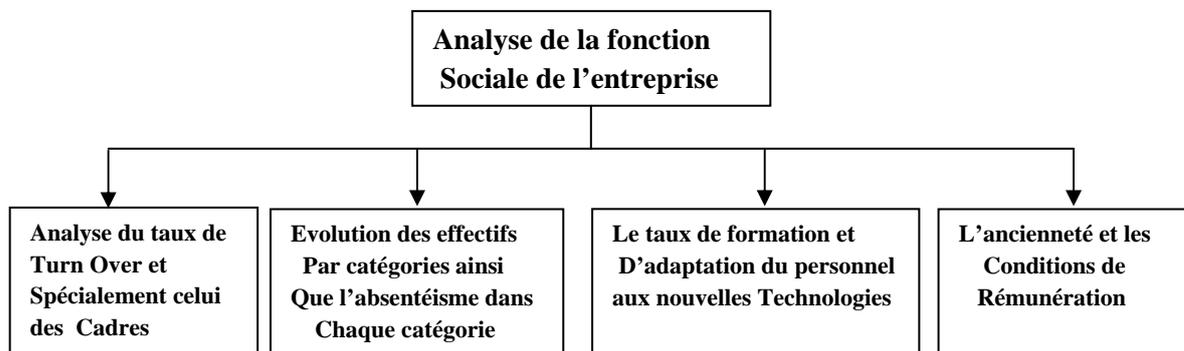
L'analyse de ce volet est, principalement, lié à l'étude du **niveau de motivation des collaborateurs** de l'entreprise. La principale mission des responsables est l'amélioration du **niveau des équipes** et leur **implication dans la gestion** de l'entreprise.

Bien que dans certaines entreprises, la ressource humaine demeure ignorée voire écartée des décisions d'orientation de l'entreprise, elle n'en demeure pas moins, **qu'actuellement, la ressource humaine représente la clé de réussite ou de l'échec** de l'entreprise. En fait, l'entreprise est orientée et gouvernée par un groupe de «dirigeants» dont dépend la vie sociale et le **climat de travail** de l'entreprise.

Par ailleurs, la **motivation et l'adhésion du personnel** aux projets de l'entreprise **dépendent de la compétence des dirigeants** à faire adhérer l'ensemble du personnel à ces projets. Ceci sans oublier le rôle joué par les cadres dans la recherche et le développement de l'entreprise afin de lui permettre une souplesse d'adaptation aux changements de l'environnement.

Ainsi, l'analyse de ce volet social repose sur la prise en considération d'un ensemble de facteurs que nous avons essayé de schématiser comme suit :

Schéma N°15 : Les facteurs d'analyse de la fonction sociale de l'entreprise



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

L'analyse de ce volet social permet de déceler le rôle joué par le personnel, particulièrement par les compétences de l'entreprise sur lesquelles elle peut compter, pour se redéployer et de savoir dans quelle mesure ces compétences peuvent l'aider à se redresser.

De ce fait, l'efficacité de l'entreprise ne se mesure pas, seulement, par la **compétence de la ressource humaine existante** mais par la **compétence d'une équipe** du fait que sans la collaboration de tous les membres de cette équipe, les compétences, à elles seules, seront sans effet positif sur le projet stratégique de l'entreprise. Ceci apparaît encore évident dès lors que la non collaboration agit négativement sur le système d'information, ce qui induit la perte de réaction et de saisie d'opportunités.

1.1.4. LE VOLET MANAGEMENT

Le volet management se résume à tout ce qui est lié à la gestion, à l'administration et à la direction de l'entreprise. Ces trois aspects relèvent des tâches exercées par les dirigeants qui guident et orientent l'entreprise. Cependant, toute entreprise ayant des problèmes d'adaptation, revient aux erreurs de choix d'orientation et de prises de décisions faites par les dirigeants. Ces erreurs sont liées :

- ❖ **Au non recouvrement d'importantes créances**, ce qui induit l'entreprise à être dépendante de ses clients. Cette situation ne tarde jamais à entraîner directement l'entreprise dans un problème financier (manque de liquidités) ;
- ❖ **A la non modernisation des outils et des équipements de production** malgré que les dirigeants sont bien conscients et bien informés de leur obsolescence.
Cette situation, dans la plupart des entreprises, est la cause de toutes les difficultés qui surviennent tels que le mauvais rapport qualité/prix, l'augmentation des manques à gagner, la perte de la position sur le marché, la perte des ventes et la perte d'efficacité qui induit les entreprises dans un cercle vicieux caractérisé par des pertes successives ;
- ❖ **Au maintien d'un produit ou d'une activité** dont la demande ou la position sur le marché est aléatoire et **très concurrencée** (existence de produits très compétitifs) ;
- ❖ **A la mauvaise distribution des ressources internes**, (la distribution de dividendes), à savoir les bénéfices réalisés au détriment du renforcement de la structure des Fonds Propres (augmentation de l'indépendance financière);
- ❖ **A l'absence de programmes de formation et de perfectionnement du personnel cadres** pour la succession ainsi que les programmes de formation des cadres essentiellement quand le taux de Turn-over des compétences de l'entreprise est élevé ;
- ❖ **A la mauvaise circulation de l'information** sachant que celle-ci constitue la principale matière première dans le fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, la flexibilité et la souplesse de l'entreprise sont fonction de sa capacité à communiquer et à faire circuler l'information. Car de plus en plus, l'entreprise se trouve dans un environnement d'évolution rapide où l'intelligence économique constitue une des conditions de redéploiement efficace des organisations.

Si toutes ces erreurs persistent dans les entreprises, ces dernières seront dans l'incapacité à réagir rapidement et efficacement aux changements de l'environnement. Aussi, l'analyse de ce volet intègre inévitablement l'environnement, en général, et les différentes évolutions qui touchent, particulièrement, l'entreprise. Cette analyse se fait sur un avenir s'étalant de trois (03) à cinq ans (05). De Plus, la question de financement de la distribution des produits et des services de l'entreprise doit être discutée au même temps que le choix du mode de distribution et de commercialisation des produits.

1.2. L'ASPECT FINANCIER

Le **maintien d'un portefeuille d'activités/produits diversifiés** est conditionné par l'existence **d'une liquidité suffisante** (les ressources financières) pour assurer le **financement des opérations de modernisation** et des projets de recherche et développement de chaque activité ou de chaque produit. Il est, par conséquent, important d'aborder les problèmes de financement avant l'élaboration des plans d'action.

Cependant, le problème actuel des entreprises, plus particulièrement dans les entreprises en difficulté, est leur recours d'une manière systématique au financement de l'activité par **l'endettement à terme** sans aucune réelle analyse de l'effet de cet endettement sur son exploitation et sur sa rentabilité.

De ce fait, l'endettement entraîne des charges financières qui, à travers les différents exercices d'exploitation, greffent tous les bénéfices de l'entreprise. Cette dernière au lieu de bénéficier d'un effet de levier financier reçoit un effet de massue. Cette situation a entraîné, de fait, plusieurs entreprises dans une situation où elles financent leurs portefeuilles d'activités par des crédits bancaires à très court-terme (**Concours Bancaires de Trésorerie**) qui, ces derniers, sont encore plus coûteux en termes de charges financières.

A cet effet, le choix de décisions d'investissement et d'exploitation dans l'entreprise est fonction de ses capacités financières. Par ailleurs, la variation du chiffre d'affaires de l'entreprise ne signifie aucunement l'arrêt ou l'expansion de l'entreprise, car l'étude de ce dernier (chiffre d'affaires) doit être accompagnée de l'analyse d'un ensemble de critères indispensables pour une analyse financière saine et juste.

Ces critères sont présentés par quatre (04) indicateurs de l'analyse financière : **le Fonds de Roulement (FR)**, **les Besoins en Fonds de Roulement (BFR)**, **la Trésorerie Nette (TN)** et **la Rentabilité (Re)**. Ces derniers sont conçus sur la base des modèles de choix stratégiques. Ce qui montre la prise en compte de l'aspect financier dans l'élaboration des matrices du portefeuille d'activités de l'entreprise. C'est en fait l'objectif de rentabilité, de réalisation de marges et d'existence de liquidités qui permet de construire ces matrices telles que :

1. **La matrice de BCG ;**
2. **La matrice d'ADL.**

1.2.1. LA MATRICE DE BCG

Se basant sur les principes d'élaboration de la matrice de BCG, (le modèle de Boston Consulting Group), déterminant le portefeuille d'activités de l'entreprise, nous déduisons les aspects financiers qui caractérisent chaque type d'activité. On trouve alors:

- ❖ **Les Activités Vedettes** : Ces activités se caractérisent par d'une part, une importante consommation de liquidités (**BFR important**) et d'autre part, par une forte croissance qui génère d'importantes liquidités (**augmentation des ventes**) d'où l'existence d'un **autofinancement** ;

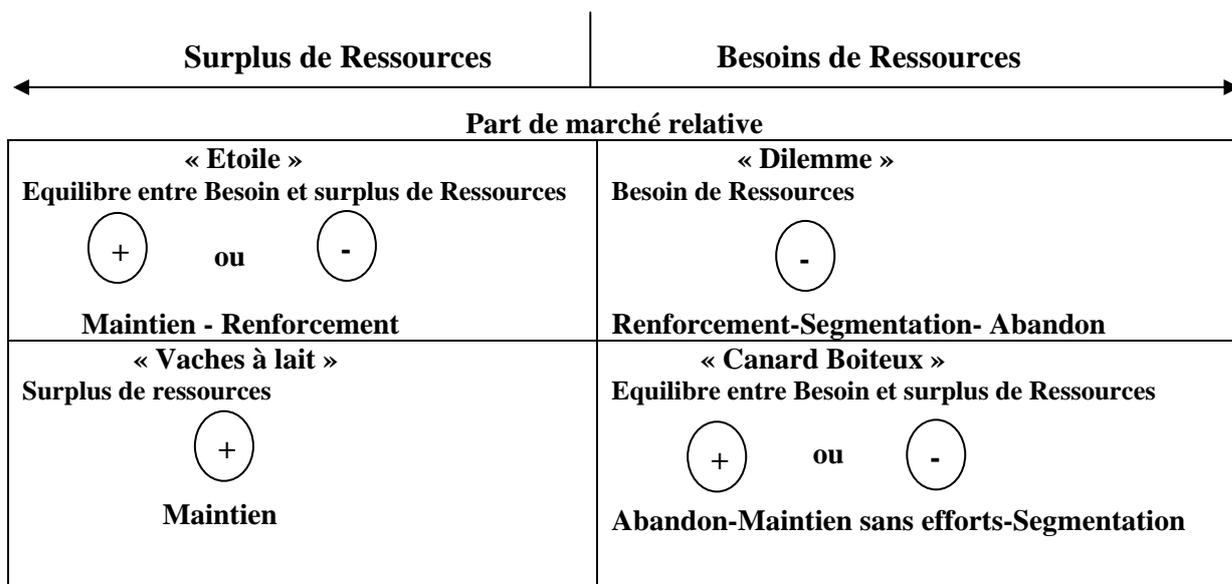
- ❖ **Les Activités Dilemmes** : celles-ci se caractérisent par une faible part de marché suivie d'une **faible** capacité à générer des **liquidités** ; car ces activités se situent sur un marché en forte croissance dans lequel l'entreprise ne détient qu'une faible part de marché ayant, par conséquent, une **faible rentabilité**. Par ailleurs, ce type d'activités, pour se maintenir sur le marché ou pour préserver ses parts de marché, se caractérise aussi par un **besoin de financement important** relatif à la gestion des stocks et à la promotion des ventes pour accroître ses parts de marché ;
- ❖ **Les Activités «Vaches à Lait»** : se caractérisent par une forte position sur le marché vu que ce dernier a un faible taux de croissance. Ce type d'activités procure pour l'entreprise **beaucoup** de **liquidités** avec une **forte rentabilité** à court-terme. Les activités «Vaches à Lait» se caractérisent aussi par l'existence d'une **capacité de financement** vu la **faiblesse** du **BFR** due à une bonne rotation des stocks et à des facilités de vente ;
- ❖ **Les Activités Poids Morts (APM)** : L'entreprise détient une faible part de marché dans un marché caractérisé par un faible taux de croissance, ce qui ne lui permet pas de dégager des **liquidités** d'où l'existence d'une **faible rentabilité**.

Ces différentes activités sont résumées par **K. China, 2005**, dans la matrice suivante :

<p>Vedettes</p> <p>↓</p>	<p>Dilemmes</p> <p>↓</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Forte rentabilité. • Trésorerie plus ou moins bonne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible Rentabilité. • Faible trésorerie (manque de liquidités).
<ul style="list-style-type: none"> • Forte rentabilité. • Trésorerie renforcée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible rentabilité. • Trésorerie plus ou moins faible.
<p>↑</p> <p>Vaches à lait</p>	<p>↑</p> <p>Poids morts</p>

Source : Synthèse faite par nos soins en s'inspirant de l'ouvrage de **K. China**, « Gestion et stratégie financière », Ed Distribution Houma, Alger, 2005, p. 154.

De même, **G. Koenig**, en se basant sur la définition du portefeuille d'activités de l'entreprise défini par le BCG, explique la relation entre les implications financières propres à chaque situation et les options stratégiques envisageables et qu'il résume par la matrice suivante :



Source : Gérard Koenig, « Management Stratégique, Vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit., p. 157.

1.2.2. LA MATRICE D'ADL

Suivant l'approche du cabinet d'ADL, le portefeuille d'activités de l'entreprise est élaboré, en termes d'analyse financière, suivant trois principes déjà évoqués ci-dessus :

- **Le Besoin en Fonds de Roulement ;**
- **La Trésorerie de l'Entreprise.**
- **La Rentabilité.**

Suivant le critère d'établissement de la matrice d'ADL à savoir la position concurrentielle, le portefeuille d'activités est scindé en deux types d'activités aux positions concurrentielles différentes.

Le premier type d'activités est composé des :

- ❖ **Activités dominantes ou fortes à la phase de lancement et de croissance :** qui ont une forte rentabilité avec un manque de liquidité du fait de l'importance des dépenses en recherche et développement, ce qui l'amène à un besoin important de financement ;
- ❖ **Activités favorables, défavorables et marginales :** qui sont caractérisées par une faible rentabilité ne générant aucune liquidité. Ces activités ont un fort besoin de financement et par conséquent une trésorerie faible ;

Le deuxième type d'activités est relatif aux :

- ❖ **Activités dominantes ou fortes à la phase de maturité ou de déclin :** ont une bonne rentabilité et générant de la liquidité et par conséquent ont un faible besoin de financement. Cette situation reconforte la situation de la trésorerie ;
- ❖ **Activités favorables, défavorables et marginales à la phase de maturité ou de déclin :** ont une faible rentabilité qui par conséquent, entraîne une faible liquidité. Ces activités ne réclament pas de besoins en financement.

De plus, l'analyse stratégique de la situation financière de l'entreprise consiste ainsi à l'analyse de la Rentabilité Economique (RE) et des moyens mis en œuvre pour optimiser la consommation et l'utilisation rationnelle des ressources financières. Cette analyse se base sur l'étude :

- **Du taux de marge commerciale** qui permet d'analyser les prix, la structure des coûts (**variables** et **fixes**) et l'analyse du **seuil de rentabilité** ;
- **Du taux de rotation de l'actif économique** qui permet d'analyser la rotation des investissements, des stocks et des créances clients de telle sorte à minimiser les besoins de financement permanent (financement des valeurs immobilisées) et dont la rotation permet de générer des liquidités¹.

Par ailleurs, la prise en compte de l'aspect financier par le modèle d'analyse, le SWOT, permet à l'entreprise de recenser ses capacités financières et de relever son manque en ressources financières. Néanmoins, il est important de renforcer cette analyse par la méthode d'analyse et de gestion financière qui permettra, non seulement, de faire un diagnostic général de la situation financière de l'entreprise mais aussi d'orienter les décisions de financement, d'investissement et de gestion de l'entreprise.

2. LA METHODE D'ANALYSE ET DE GESTION FINANCIERE

L'analyse financière porte d'abord sur la recherche et la réunion des éléments d'informations et procéder par la suite, à l'interprétation des informations recueillies afin de porter un jugement sur la situation financière de l'entreprise². Cette analyse permet à l'entreprise de s'organiser financièrement.

Depuis toujours, la stratégie industrielle ne s'élabore pas indépendamment des contraintes financières. Par conséquent, **l'organisation industrielle** et **l'organisation financière** sont en cohérence permanente.

Aussi, la finance a toujours servi comme un support pour l'orientation de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, si cette dernière n'intègre pas l'analyse financière, elle court des risques financiers qui peuvent l'entraîner jusqu'à la cessation ou à l'absorption. Cependant, la stratégie financière permet d'orienter, d'une manière considérable, l'entreprise en lui déterminant les voies afin :

¹ La création de la liquidité permet à l'entreprise de disposer d'une capacité à financer son cycle d'exploitation, et d'éviter les difficultés d'exploitation et de financement tout au long de son activité. La liquidité existe, ou plus précisément est créée quand le taux de rentabilité économique (re) est supérieur au taux de croissance des actifs engagés (tca), c'est à dire $re > tca$ où ce dernier est égale à la variation des immobilisations plus la variation du BFR, et le taux de croissance du chiffre d'affaires est déterminé par la formule : $(CAN - CAN-1 / CAN)$. 100.

² Yves DAROLLES, Michel KLOPFER, Florence PIERRE et François TURQ, « La gestion financière, techniques et pratique des affaires », Publi.Union, Imprimé en France, D .L., mars 1986, p.152.

- De préserver sa position sur le marché ou de l'accroître ;
- D'éviter les risques financiers car les gains financiers ne peuvent jamais compenser les pertes nées du risque industriel ;
- De mesurer les coûts financiers des stratégies de distribution. Ces dernières sont considérées comme des stratégies de support pour la stratégie globale de l'entreprise ;
- De rechercher les gains en agissant sur d'autres phases du cycle d'exploitation. La réalisation de la valeur ajoutée se déplace d'une phase à une autre (**la chaîne de valeur de M. Porter**). Selon **F. Olivier, M. De La Chapelle et B. Jarrosson, 1997**, même la négociation des ventes apporte pour l'entreprise un gain qui peut se situer entre **4 à 5 %**¹ du chiffre d'affaires annuel.

Dans les entreprises algériennes, la capacité financière de l'entreprise a toujours conditionné sa capacité d'adaptation aux changements conjoncturels de l'environnement. Cependant, cette capacité financière a été, pendant longtemps, négligée et par conséquent n'est pas toujours prise en considération dans l'établissement des stratégies de l'entreprise. De ce fait, l'entreprise enregistre souvent le manque de ressources internes du fait de l'absence de rentabilité financière et par conséquent, d'autofinancement.

Avec l'ouverture des économies, le volet financier n'est plus considéré comme le dernier point dans l'analyse stratégique de l'entreprise. De plus, l'accentuation des mouvements de fusions, de coopération et d'alliances stratégiques oblige toutes les entreprises à prendre très au sérieux ce volet financier.

Ainsi, tout redéploiement stratégique est basé sur l'analyse et la détermination de la stratégie financière. Cette dernière est élaborée sur la base de l'évaluation des **capacités** financières et des **possibilités** à mener les projets jusqu'à leur finalisation. Cette analyse repose sur l'étude de toutes les dépenses à engager, les recettes à générer et leurs impacts sur la trésorerie.

Les dépenses (flux de sortie) prennent en compte les achats de matériel, les études et les formations, la variation des besoins en fonds de roulement (**BFR**). Quant aux recettes, ces dernières concernent les ventes d'actifs préalables et la variation de la **Marge Brute d'Autofinancement (MBA)** et du résultat (rentabilité) réalisé. Toutes ces différentes dépenses et recettes sont analysées sur la base du bilan financier obtenu après les retraitements et les reclassements des différents comptes du bilan comptable afin de donner la juste valeur du patrimoine de l'entreprise.

En effet, l'orthodoxie financière traditionnelle se base sur le fait que chaque élément des emplois du bilan doit avoir sa contrepartie en ressources dont la durée de chaque ressource doit être supérieure à la durée des emplois pour que l'entreprise ne court aucun risque économique de cessation de financement. Il est évident qu'une mauvaise structure cumulée à une faible rentabilité limitent les capacités de redéploiement de l'entreprise et par conséquent, limitent sa capacité à poursuivre ses projets. Ainsi, le financement des emplois par les ressources de l'entreprise doit répondre à la notion des équilibres financiers du bilan financier et qui se présente comme suit :

¹ F. OLIVIER, M. DE LA CHAPELLE et B. JARROSSON, «Le décideur et les stratégies financières : la stratégie financière, Op. Cit., 1997.

<u>Valeurs Immobilisées</u> (terrains, bâtiments, machines, matériels, immobilisations incorporelles et les titres de participation)	FR	<u>Capitaux Propres</u> (capital social, réserves, report à nouveau, résultat et l'écart de réévaluation)
		<u>Emprunt</u> (toutes les dettes à long et à moyen termes)
	BFR	<u>Dettes à Court Terme</u> (fournisseurs, effets à payer, dettes sociales, dettes fiscales et les dividendes etc.)
		<u>Dettes Financières</u> (Concours Bancaires de Trésorerie)
<u>Valeurs d'Exploitation</u> (matières premières, produits semi- finis, produits finis, etc.)		
<u>Valeurs Réalisables à Court Terme</u> (clients, effets à recevoir, TVA à récupérer, titres de placement)		
<u>Disponibilités</u> (banque, caisse, effets escomptés échus)	TN	

Source : Synthèse faite par nos soins sur la base de nos lectures.

Du bilan financier obtenu, l'entreprise étudie les quatre (04) critères déjà évoqués, à savoir :

1. **Le Fonds de Roulement (FR).**
2. **Les Besoins en Fonds de Roulement (BFR).**
3. **La Trésorerie Nette (TN).**
4. **La Rentabilité (Re) ;**

2.1. LE FONDS DE ROULEMENT (FR)

Le FR est l'un des indicateurs des équilibres financiers de l'entreprise. L'existence de ce dernier signifie la détention, par l'entreprise, d'une marge de sécurité lui permettant d'assurer le financement de son cycle d'exploitation après le financement de ses besoins d'investissement. Afin de mieux expliquer l'importance de cet indicateur dans l'exploitation de l'entreprise, nous organisons ce point autour de trois éléments :

1. **La définition du FR ;**
2. **Le mode de calcul du FR ;**
3. **Le rétablissement de l'équilibre financier à long terme.**

2.1.1. LA DEFINITION DU FR

Le FR est un indicateur de l'équilibre financier à long terme. Il est défini comme la capacité ou l'aptitude de l'entreprise à assurer le financement, par ses ressources permanentes, de tous ses besoins d'investissement et une partie des besoins de son cycle d'exploitation qui n'est pas financée par les ressources d'exploitation à court terme.

Nous déduisons par là que le FR désigne la partie des Fonds Permanents (FPr+DLMT) qui reste à la disposition de l'entreprise après le financement des besoins permanents (Valeurs Immobilisées désignées par les VI). Cette partie de fonds est dite de **marge de sécurité** vu que celle-ci permet à l'entreprise de financer une partie de son actif circulant (Valeurs d'Exploitation "VE" + Valeurs Réalisables "VR") qui n'est pas couverte par les ressources d'exploitation (Dettes à Court Terme "DCT"). Cette marge de sécurité procure à l'entreprise une certaine aisance financière qui lui permet la continuité de son activité d'exploitation.

2.1.2. LE MODE DE CALCUL DU FR

Partant de la définition du FR, nous déduisons que le FR est obtenu par la différence entre les ressources permanentes et les besoins permanents. Ceci constitue le premier mode de calcul du FR qui nous renseigne sur l'origine du FR. Quant au deuxième mode de calcul, celui-ci nous renseigne sur la fonction ou l'utilisation du FR. Ce dernier résulte de la différence entre les besoins d'exploitation ou l'actif circulant (AC) et les DCT dites aussi de passif exigible à court terme. On obtient alors les deux formules de calcul suivantes :

Premier mode de calcul dit de haut du bilan :

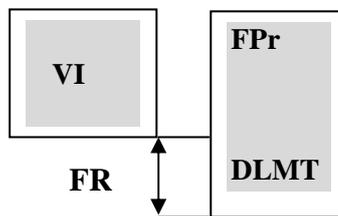
$$\begin{aligned} \text{FR} &= \text{CP} - \text{VI} \\ \text{FR} &= (\text{FPr} + \text{DLMT}) - \text{VI} \end{aligned}$$

Deuxième mode de calcul dit de bas du bilan :

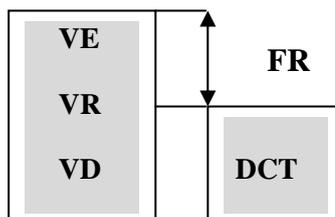
$$\begin{aligned} \text{FR} &= \text{AC} - \text{DCT} \\ \text{FR} &= (\text{VE} + \text{VR} + \text{VD}) - \text{DCT} \end{aligned}$$

De ces deux modes de calcul, nous obtenons les représentations graphiques, du FR, suivantes :

Première représentation du FR par le haut du bilan :



Deuxième forme de présentation du FR par le bas du bilan :



2.1.3. LE RETABLISSEMENT DE L'EQUILIBRE FINANCIER A LONG TERME

Le rétablissement de l'équilibre financier à long terme signifie que l'entreprise a rompu son équilibre et par conséquent, se trouve en situation de déséquilibre financier à long terme. Cette situation montre le manque de ressources permanentes pour assurer le financement des besoins permanents ($FPr < VI$), et si cette situation perdure dans l'entreprise, celle-ci va connaître des difficultés financières qui peuvent l'induire à la cessation de son activité. Pour cela, l'étude de l'équilibre financier à long terme est vitale pour l'entreprise et la constatation du déséquilibre doit être immédiatement analysée afin de détecter les causes et déterminer les actions à mettre en œuvre.

Ainsi, le rétablissement de l'équilibre financier à long terme est toujours fait par des actions orientées vers la variation des différentes masses du haut du bilan financier c'est-à-dire les **Fonds Propres**, les **DLMT** et les **VI**.

2.2. LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Les besoins en fonds de roulement (**BFR**) sont relatifs aux besoins en fonds de roulement liés à l'exploitation de l'entreprise y compris ses besoins hors exploitation¹. Ces besoins proviennent du décalage entre les opérations (achats, production, ventes) et la transformation en monnaie de ces opérations. Ainsi, nous déduisons que l'origine du BFR est l'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers. Ce deuxième indicateur, des équilibres financiers de l'entreprise, nous renseigne sur la capacité de l'entreprise à poursuivre son activité et à financer son cycle d'exploitation. De même que l'indicateur de FR, nous procédons aussi dans ce point :

1. **A la définition du BFR ;**
2. **Au mode de calcul du BFR ;**
3. **Au rétablissement de l'équilibre financier à court terme.**

2.2.1. LA DEFINITION DU BFR

Le BFR est un indicateur de l'équilibre financier à court terme de l'entreprise. Il désigne l'équilibre à court terme car il est lié directement au cycle d'exploitation de l'entreprise c'est-à-dire au fonctionnement et au financement de son activité durant une année (du 1/1/ de l'année au 31/12/ de l'année). Il permet de mesurer la capacité de l'entreprise à rembourser tous ses créanciers à court terme par la transformation de ses stocks (VE) et de ses créances (VR) en liquidités. Ce BFR résulte de l'insuffisance des DCT à financer l'intégralité des besoins de l'AC.

On peut alors définir le BFR comme une partie des besoins en fonds de roulement d'exploitation, relative aux Valeurs d'Exploitation (**VE**), aux Valeurs Réalisables (**VR**) et aux Concours Bancaires de Trésorerie (**CBT**), non financée par les **DCT** et qui sera, par conséquent financée par le FR (désigné par la **marge de sécurité**) dégagé après le financement des besoins permanents (VI).

¹ Josette PEYRARD, « Analyse financière », Collection dirigée par Jean-Pierre HELFER et Jacques ORSONI, 7^e Edition Vuibert, Septembre 1998, p.130.

Ce BFR varie en fonction :

- De la nature de l'activité de l'entreprise et des conditions d'exploitation (essentiellement les stocks, les clients et les fournisseurs)¹ ;
- Des fluctuations résultant des influences saisonnières qui ont un effet direct sur les ventes, les achats et donc les stocks ;
- Du volume de l'activité (le BFR augmente si l'activité se développe et diminue dans le cas contraire) ;
- Des mesures de gestion entreprises par l'entreprise qui tendent à réduire les coûts de stockage, les crédits clients ou à allonger les délais de crédits fournisseurs.

Le BFR dégagé est composé de :

1. **Besoins de Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE) ;**
2. **Besoins de Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE).**

2.2.1.1. BESOINS DE FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (BFRE)

Ce sont des besoins liés directement à l'exploitation de l'entreprise dans le cadre de sa vocation. Une entreprise bien structurée est celle dont les besoins d'exploitation sont les plus importants comparés aux besoins hors exploitation car ils reflètent le niveau de l'activité de l'entreprise.

Le **BFRE** résulte de la différence entre les **besoins d'exploitation** (dits aussi de besoins cycliques comme les stocks et encours, les avances et acomptes versés, les créances clients et comptes rattachés, les effets escomptés échus, les charges d'exploitation constatées d'avance à moins d'un an, les valeurs mobilières de placements, etc.) et les **ressources d'exploitation** ou cycliques comme les avances et acomptes reçus, les dettes fournisseurs et comptes rattachés, les dettes sociales, les produits constatés d'avances à moins d'un an, les **Provisions Pour Risques et Charges (PRC)** à moins d'un an, etc.

2.2.1.2. BESOINS DE FONDS DE ROULEMENT HORS EXPLOITATION (BFRHE)

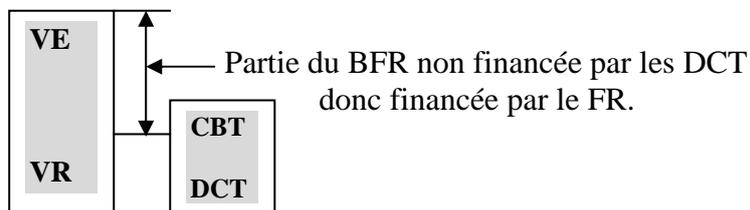
Ce sont tous les besoins qui proviennent des opérations qui ne sont pas liées à l'exploitation ou à l'activité de l'entreprise, donc ce sont des besoins hors exploitation ou inhabituels ou encore qui sont dits d'exceptionnels.

Le **BFRHE** est obtenu par la différence entre les **besoins hors exploitation** tels que les créances diverses sur encaissements des immobilisations, les avances aux personnels, le capital souscrit appelé non versé, les charges hors exploitation constatées d'avance à moins d'un an, etc. et les **ressources hors exploitation** telles que les dettes sur immobilisations et comptes rattachés, les sommes dues aux personnels, les dettes fiscales (impôts sur les sociétés), les produits hors exploitation constatés d'avance à moins d'un an, etc.

² Béatrice MEUNIER-ROCHER, « Le diagnostic financier en 6 étapes et applications corrigées », Les Editions d'Organisation, Enseignement Supérieur, 1995, pp.59-65.

2.2.2. LE MODE DE CALCUL DU BFR

La définition du BFR nous permet d'avoir la représentation graphique suivante :



Nous déduisons par cette représentation graphique la formule de calcul suivante :

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= (\text{AC} - \text{VD}) - (\text{DCT} - \text{CBT}) \\ &= (\text{VE} + \text{VR} + \text{VD} - \text{VD}) - (\text{DCT} - \text{CBT}) \\ &= \text{VE} + \text{VR} + \text{CBT} - \text{DCT} \end{aligned}$$

CBT comprennent :

- Les effets escomptés non échus
- Les découverts bancaires.

2.2.3. LE RETABLISSEMENT DE L'EQUILIBRE FINANCIER A COURT TERME

On parle de rétablissement de l'équilibre financier à court terme quand l'entreprise se trouve en rupture de ce dernier. On parle, dans ce cas, de déséquilibre financier à court terme qui signifie que l'entreprise n'a pas la capacité à rembourser la totalité de ses DCT par ses valeurs d'exploitation et réalisables à court terme. Son rétablissement peut alors se faire par :

- ❖ La révision de la politique d'achat et de vente à crédit ainsi que la révision des délais accordés aux clients et de ceux accordés par les fournisseurs ;
- ❖ La promotion des ventes (mise en place d'une politique de marketing) afin de minimiser les coûts de stockage.

2.3. LA TRESORERIE NETTE (TN)

La TN constitue le troisième indicateur des équilibres financiers de l'entreprise et qui indique l'équilibre immédiat. De même que les deux précédents indicateurs (FR et le BFR), nous abordons aussi dans ce point :

1. L'importance de la TN ;
2. La définition de la TN ;
3. Le mode de calcul de la TN ;
4. Le rétablissement de l'équilibre financier immédiat.

2.3.1. L'IMPORTANCE DE LA TN

La TN a un rôle principal dans la pérennité de l'entreprise vu qu'elle procure pour l'entreprise une capacité à faire face à toutes ses échéances de remboursement à court terme et immédiat. Selon **J. Peyrard, 1998**, la théorie financière considère les flux de trésorerie comme une variable stratégique. Pour **B. M-Rocher, 1995**, la trésorerie est la résultante de maintes stratégies car elle est étroitement liée aux FR ainsi qu'au BFR. La négligence de l'entreprise quant à sa gestion entraîne des problèmes de liquidités qui peuvent mener au dépôt du bilan.

Se référant à l'ouvrage de **Jean-Michel Palou, 2003**, la trésorerie, selon l'auteur, apparaît comme la résultante de toute la vie économique et financière de l'entreprise. Elle joue un rôle stratégique dans l'entreprise et permet d'évaluer les performances en fournissant un éclairage sur la capacité de l'entreprise à rassembler les fonds nécessaires à son développement ou bien sur sa capacité à récupérer au plus vite les fonds engagés¹. Ainsi, l'importance de la TN dans l'entreprise apparaît dans l'aisance financière qu'elle lui procure en lui permettant de poursuivre ses plans stratégiques dans un environnement très changeant et concurrentiel.

2.3.2. LA DEFINITION DE LA TN

La TN est définie par l'ensemble des disponibilités enregistrées dans le bilan. Ces disponibilités sont reflétées :

- ❖ **A l'Actif** par les comptes Caisse, Banques, comptes postaux, Valeurs Mobilières de Placement facilement cessibles, les Effets escomptés échus et non échus ;
- ❖ **Au Passif** par les comptes de Concours bancaires de trésoreries et les Effets escomptés non échus

Cette TN qui résulte de la différence entre les disponibilités de l'actif et celles du passif nous renseigne sur l'équilibre financier immédiat qui est donc réalisé quand : **Trésorerie Actif** se trouve supérieure à la **Trésorerie Passif**. Comme elle résulte aussi de la différence entre les deux indicateurs FR et BFR.

2.3.3. LE MODE DE CALCUL DE LA TN

A partir de sa définition, nous déduisons deux modes de calcul de la TN :

- ❖ **Le premier mode** de calcul est lié à la différence entre le FR et le BFR, on obtient alors la formule suivante :

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

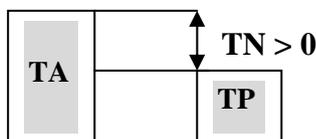
- ❖ **Le deuxième mode** de calcul est lié à la différence entre la Trésorerie Actif et la Trésorerie Passif, ce qui nous donne la formule de calcul suivante :

$$\text{TN} = \text{TA} - \text{TP}$$

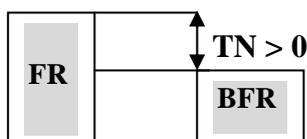
¹ Jean-Michel PALOU, « Les méthodes d'évaluation d'entreprise », Guide de Gestion RF, Groupe Revue Fiduciaire-2003, p.26.

Ces deux modes de calculs nous induit aux deux représentations graphiques suivantes :

❖ Première représentation :



❖ Deuxième représentation :



2.3.4. LE RETABLISSEMENT DE L'EQUILIBRE FINANCIER IMMEDIAT

La rupture de l'équilibre financier immédiat s'explique par l'insuffisance du FR par rapport au BFR dégagé et par le recours aux concours bancaires de trésorerie. Dans ce cas, l'entreprise est en déséquilibre immédiat qui signifie qu'elle finance son cycle d'exploitation par des concours bancaires très coûteux (payements de charges financières) qui, si cette dernière ne procède pas à leurs remboursements dans les délais impartis, se répercuteront négativement sur la situation financière de l'entreprise.

Ainsi, face à cette situation, l'entreprise est tenue d'agir soit sur l'augmentation de son FR ou bien sur la diminution de son BFR tout en respectant les normes requises, par les financiers, pour l'équilibre de la structure financière de l'entreprise.

2.4. LA RENTABILITE

La rentabilité signifie les bénéfices réalisés par l'entreprise durant son activité d'exploitation. Selon **Vizzavona, 1991**, la rentabilité implique un excédent des recettes sur les dépenses¹. Elle reflète la capacité de l'entreprise à assurer sa croissance ainsi que sa pérennité. Cette rentabilité dépend étroitement de la compétitivité de l'entreprise sur son marché et dans son secteur d'activité.

Elle est appréciée par l'utilisation d'un ensemble de concepts et d'outils d'analyse financière comme les **ratios** et les **Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)**. En utilisant ces outils d'analyse, la rentabilité est appréciée de trois manières :

1. **La rentabilité de l'activité ;**
2. **La rentabilité économique ;**
3. **La rentabilité financière.**

¹ VIZZAVONA, «Pratique de gestion, analyse prévisionnelle », Berti Editions, 1991, p.222.

2.4.1. LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE

Celle-ci nous renseigne sur la performance de l'entreprise. Cette performance est appréciée par la comparaison entre le **Chiffre d'Affaires Hors Taxe (CAHT)** et les résultats réalisés et dans lesquels, l'entreprise doit dégager un bénéfice par produit vendu qui lui permettra, aisément, la couverture de toutes ses charges de telle sorte à avoir une marge bénéficiaire.

Pour cela, l'analyse de certains ratios principaux est nécessaire pour pouvoir apprécier la performance de l'entreprise. On trouve à cet effet, les ratios de :

1. **Valeur Ajoutée (VA) ;**
2. **Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ;**
3. **Chiffre d'Affaires (CA) ;**
4. **Marge Brute (MB) ;**
5. **Marge Brute d'Exploitation (MBE) ;**
6. **Marge Nette (MN).**

2.4.1.1. LES RATIOS DE VA

La VA est synonyme de la richesse créée par la combinaison de tous les facteurs de production de l'entreprise. Les ratios de VA nous permettent d'apprécier les éléments de création de la richesse de l'entreprise et de sa répartition. Ils nous renseignent alors sur la capacité de l'entreprise à couvrir ses frais principalement ceux de son personnel. On trouve à cet effet les ratios calculés par des rapports entre la VA avec les **Frais de Personnel (FP)**, avec les **Frais Financiers (FF)**, avec les **Dotations Aux Amortissements (DAA)** et avec l'effectif pour déduire la productivité du capital humain.

2.4.1.2. LE RATIO D'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

L'EBE est le surplus de la VA après déduction des FP ainsi que les impôts et taxes que supportent l'entreprise. Le ratio d'EBE calculé par le rapport **EBE/VA** nous renseigne donc sur la performance de l'entreprise à créer de la richesse et sur sa capacité à assurer seule la rémunération de son personnel.

2.4.1.3. LES RATIOS DE CA

Ces ratios nous renseignent sur la performance de l'entreprise sur son marché, sur sa capacité et sa force de vente. Le CA est souvent analysé par rapport aux dépenses effectuées : les **Consommations en Provenance des Tiers (CPT)** et par rapport à l'activité commerciale c'est-à-dire à la **Marge Brute (MB)**.

2.4.1.4. LE RATIO DE MARGE BRUTE (MB)

Ce ratio permet de mesurer la performance de l'activité et de la stratégie commerciale de l'entreprise. Généralement, ce ratio est typique aux entreprises commerciales mais que l'on peut aussi trouver dans les entreprises à double vocation. Plus ce ratio est élevé et plus l'entreprise bénéficie d'une importante marge bénéficiaire. Ce ratio est alors déterminé par le rapport entre le CAHT après déduction du prix de revient des marchandises vendues par rapport au CAHT, on aura :

$$\text{Ratio de MB} = \frac{\text{CAHT} - \text{prix de revient des marchandises vendues}}{\text{CAHT}}$$

2.4.1.5. LE RATIO DE MARGE BRUTE D'EXPLOITATION (MBE)

Il indique la performance de l'entreprise à la fois sur le plan industriel, commercial et sur sa capacité à générer des liquidités, et plus ce ratio est important, plus on a la rentabilité de l'entreprise qui devient élevée. Il est déterminé par le rapport suivant :

$$\text{Ratio de MBE} = \text{Excédent Brut d'Exploitation} / \text{CAHT}$$

2.4.1.6. LE RATIO DE MARGE NETTE (MN)

Ce ratio montre la part du résultat dégagé dans l'activité de l'entreprise. Il nous renseigne sur la performance de l'entreprise dans la réalisation des bénéfices et sur sa capacité à se maintenir sur le marché. Il est déterminé par le rapport entre le bénéfice net et le CAHT.

$$\text{Ratio de MN} = \text{Bénéfice Net} / \text{CAHT}$$

2.4.2. LA RENTABILITE ECONOMIQUE (RE)

La RE est liée à la capacité de l'entreprise à rentabiliser son actif total ou bien tout simplement à rentabiliser les capitaux engagés. Cette RE mesure donc la rentabilité brute des investissements. Plusieurs ratios sont, à cet effet, utilisés, on trouve :

$$\begin{aligned} \text{RE} &= \text{Bénéfice Net avant Frais Financiers} / \text{Actif} \\ \text{RE} &= \text{Bénéfice Net} / \text{Actif} \\ \text{RE} &= \text{Résultat d'Exploitation} / \text{Actif} \\ \text{RE} &= \text{Résultat d'Exploitation avant Impôt} / \text{Actif} \end{aligned}$$

2.4.3. LA RENTABILITE FINANCIERE(RF)

Cette rentabilité conditionne la capacité de l'entreprise à trouver ou à attirer de nouveaux capitaux sur le marché financier. Ainsi, une faible RF signifie que l'entreprise a des difficultés à attirer des capitaux propres. Le calcul du ratio de RF nous permet d'apprécier la rentabilité des fonds investis par les actionnaires et de ceux prêtés par les organismes financiers. Il y a deux ratios, généralement, utilisés dans l'analyse financière pour calculer la RF, on trouve :

$$\begin{aligned} \text{Taux de RF} &= \text{Bénéfice} / \text{Capitaux Propres Engagés} \\ \text{Taux de RF} &= \text{Bénéfice} / \text{Capitaux Permanents Engagés} \end{aligned}$$

A noter que ce ratio est généralement faible dans les entreprises ayant un taux capitalistique élevé et par conséquent, les amortissements sont importants et diminuent automatiquement le bénéfice.

L'utilisation de toutes ces méthodes d'analyse stratégique, particulièrement, le SWOT et les outils de l'analyse financière éclairera l'entreprise dans la détermination des différentes formes de modernisation et de redéploiement stratégique. Ceci constitue le deuxième point à développer dans ce présent chapitre.

II. LES FORMES DE MODERNISATION DES ENTREPRISES : LES STRATEGIES DE REDEPLOIEMENT

L'étude du terrain (l'environnement), pour une meilleure adaptation, a facilité aux entreprises les choix stratégiques. Le choix stratégique est la détermination du type de stratégies à adapter par l'entreprise. Ce choix peut porter sur deux types de stratégies : soit sur des **stratégies de croissance interne**, soit sur des **stratégies de croissance externe**.

Bien que ces deux types de stratégies soient toujours mises en œuvre dans les entreprises, il n'en demeure pas moins, qu'aujourd'hui, les changements de l'environnement ont imposé aux entreprises de nouvelles formes d'organisation les obligeant à **repenser leurs stratégies** et à se **redéployer**. On trouve, à cet effet, le redéploiement des stratégies vers :

- **Des stratégies orientées clients ;**
- **Des stratégies concertées ;**
- **Des stratégies orientées métiers** (qui sont liées aux stratégies de recentrage).

Le **redéploiement stratégique** est la réorganisation et la réorientation de la stratégie de l'entreprise. On entend par la réorganisation de la stratégie, la révision du processus d'élaboration de la stratégie. En effet, la réflexion stratégique associe toutes les composantes de l'entreprise et la stratégie n'est plus, seulement, du ressort de la direction mais de l'ensemble de l'entreprise. Quant à la réorientation de la stratégie, celle-ci est le changement opéré dans les acteurs ciblés par la stratégie de l'entreprise. En effet, pendant longtemps, les entreprises adoptent des stratégies visant à affronter les **concurrents** ou à les attaquer, aujourd'hui, les stratégies sont beaucoup plus orientées vers l'attrait des **clients** et vers des stratégies **d'alliances** ou de **coopération**.

C'est dans ce cadre que nous avons organisé ce point ou nous allons :

1. **Définir les différentes stratégies d'entreprise ;**
2. **Définir les nouvelles formes de stratégies d'entreprise.**

1. LES DIFFERENTES STRATEGIES D'ENTREPRISES

Nous abordons quatre points principaux :

1. **Les stratégies de croissance interne ;**
2. **Les stratégies de croissance externe ;**
3. **Les objectifs du choix du mode de croissance ;**
4. **Les éléments pour le choix du mode de croissance.**

1.1. LES STRATEGIES DE CROISSANCE INTERNE (CI)

La croissance interne est le développement de l'entreprise par l'utilisation de ses propres moyens. Cette croissance repose sur les facultés de l'entreprise, sur sa capacité à développer et à imposer sur le marché de nouveaux produits, à élargir sa gamme et ses réseaux de distribution¹. Ce mode de croissance privilégie la stratégie de spécialisation dite aussi de recentrage.

¹ F. LEROY : « Les stratégies de l'entreprise », 2^{ème} Edition Dunod, Paris 2004, p. 109.

Dans ce type de croissance, la stratégie de diversification n'est possible que si les nouvelles activités sont très proches du métier de base de l'entreprise. Dans le cas contraire, l'entreprise sera amenée à une croissance externe en élaborant des stratégies d'alliances. L'avantage du mode de croissance interne est la tendance à la réalisation d'une cohérence de développement «**le développement des Corré Compétences de l'entreprise**».

L'origine de cette croissance interne est l'entreprise initiale. Elle est, généralement, réalisée par :

- **La recherche et développement de la qualité des produits ;**
- **L'amélioration des processus de fabrication des produits ;**
- **Le développement des réseaux de commercialisation des produits.**

Par ailleurs, la croissance interne est faite soit par l'utilisation des moyens existants soit par l'utilisation de nouveaux moyens. La croissance interne, par les moyens existants, est relative à la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de sa clientèle avec les moyens disponibles qui, sans recourir à de nouveaux investissements, sont suffisants que se soit en structure, en personnel, en moyens matériels et en termes de maîtrise technologique.

La croissance interne par la création de nouveaux moyens est relative à un investissement par :

- Le recrutement du personnel ;
- La mise en place de nouveaux moyens pour de nouveaux besoins ;
- Le recours à l'achat ou à la construction de nouvelles structures ;
- La formation du personnel en adéquation avec les nouveaux objectifs de la croissance interne de l'entreprise ;
- La mise en place des actions marketing pour la promotion des ventes.

Dans ces deux cas, l'entreprise demeure détentrice de l'ensemble juridique de ces moyens. En général, la croissance interne est opérée par la mise en œuvre de deux (02) types de stratégies :

1. **Les stratégies de coûts ;**
2. **Les stratégies concurrentielles.**

1.1.1. LES STRATEGIES DE COUTS

Les stratégies de coûts constituent la forme la plus connue de l'affrontement. Cette stratégie a été popularisée, il y a une vingtaine d'années par les travaux de BCG. Celle-ci est basée sur le concept de la courbe d'expérience suivant lequel les coûts unitaires diminuent à mesure que la production cumulée augmente¹.

Ces stratégies de coûts ont pour objectif la **minimisation des coûts** induits par l'effet d'expérience et de taille de l'entreprise. On distingue, à cet effet, deux types de stratégies de coûts :

1. **Les stratégies de différenciation ;**
2. **Les stratégies de spécialisation ou de recentrage.**

¹ Gérard KOENIG, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit., p.154.

1.1.1.1. LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION

La différenciation est définie comme la capacité qu'à l'entreprise à générer ou à faire ressortir une différence par rapport à l'offre des concurrents en présentant le meilleur **rapport qualité/prix**.

Une activité à forte différenciation nécessite la parcellisation des facteurs de différenciation. Ces derniers sont, généralement, liés à :

- ❖ **L'image du produit** : pour pérenniser la différenciation, l'entreprise recherche tous les moyens pour entretenir, d'une manière permanente, l'image du produit. La différenciation du produit est donc l'offre d'un produit différent de ceux offerts par les concurrents. Cette différenciation est soit en termes de caractéristiques du produit, soit en termes de perception par les consommateurs¹.
- ❖ **La technologie** : la différenciation est liée à un avantage technique relatif à l'utilisation et à la maîtrise d'une technologie. Mais cette dernière, avec le temps, s'use et perd son avantage. Pour cela, l'entreprise, par la recherche et développement, analyse et étudie tous les **moyens** lui permettant de **renouveler** son **avantage technique (programme de formation/qualification)** et sa **capacité financière** pour renouveler ses équipements.

Par ailleurs, cette différenciation par l'image du produit ou bien par la technologie ont directement un effet sur les **prix** des produits ou des **services** offerts, ce qui assure pour l'entreprise une **stratégie de différenciation par les prix**.

Le choix des stratégies de différenciation est fonction de l'analyse d'un certain nombre d'éléments qui sont déterminants dans l'aboutissement de ces stratégies comme :

- La **rentabilité des capitaux propres** qui doit être supérieure au taux de croissance du marché ;
- La **réserve de compétences** spécialisées dans le management qualité et dans le marketing relationnel, dans l'étude de l'environnement (analyse des informations et leur interprétation) et dans la recherche et développement ;
- La forte **capacité de financement interne** pour prendre en charge la modernisation des équipements au moment opportun car les ruptures technologiques ont des effets directs sur les prix de revient ;
- Le plan de **formation des ressources humaines**. Ces ruptures technologiques font perdre l'effet d'expérience qu'il faut toujours renouveler ;
- Le **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**, si ce dernier est négatif, l'effet bénéfique de la croissance va plus se faire sentir, dans certains cas, et plus forte sera la croissance de la trésorerie et les produits financiers de l'entreprise.

¹ J. Louis LEVET, « L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories », Op. Cit., p.59.

Il est, par conséquent, utile de noter que tous ces éléments, cités ci-dessus, changent à chaque phase du cycle de vie des produits/services. Cependant, pour pérenniser un facteur de différenciation, l'entreprise est tenue d'effectuer des **investissements** de modernisation. Comme ces derniers sont fonction de la disponibilité des ressources financières, la décision de choix stratégique reposant sur la stratégie de différenciation doit être, au préalable, précédé de l'étude et de l'analyse de la marge tirée de la différenciation, à savoir :

- Si le **prix de vente** est **supérieur** au **prix du marché**. Dans ce cas, le facteur de différenciation est reconnue par le marché et l'entreprise bénéficie alors de la différenciation ;
- Si le **prix de vente** est **inférieur** ou **égal** au **prix du marché**, ceci implique que l'entreprise ne bénéficie pas de la différenciation et par conséquent, elle ne vend pas une différence reconnue par le marché.

1.1.1.2. LES STRATEGIES DE SPECIALISATION OU DE RECENTRAGE

L'évolution de la concurrence durant les années 80-90 a induit le **redéploiement** des entreprises vers des **stratégies de recentrage** sur les métiers de base. Selon **Michel Dietsch, 2004**, l'exigence des gestionnaires internationaux pour la création de la valeur avec des taux de rentabilité (**ROE**) de **15%** pour les actionnaires a entraîné de plus en plus de groupes à se renforcer sur le métier de base¹. De plus, avec l'influence des actionnaires pour la création de la valeur actionnariale, durant les années 90, a encore renforcé la tendance des entreprises à la concentration et à la financiarisation de leurs stratégies².

Le recentrage est défini, selon **Laurent Batsch**, comme un mouvement de **redéploiement** et de **réorientation stratégique**. Il exprime une tendance générale des groupes à concentrer tous leurs moyens sur des marchés maîtrisables³. Ainsi, les **stratégies de spécialisation** (cf. **Tableau N°25**) sont aussi dites de stratégies de **recentrage sur le métier de base**. Ce recentrage est toujours suivi d'une autre stratégie dite d'**externalisation** des activités.

Tableau N°25 : Les stratégies de spécialisation

Métier		
Inchangé	Enrichi	Nouveau ou modifié profondément
Spécialisation		Diversification
Stricte	Souple	
Par expansion	Guidée technologiquement	→ *
Par concentration	Guidée commercialement	→

* Il n'y a pas de solution de continuité entre diversification et spécialisation souple, celle-ci pouvant fort bien annoncer celle-là.

Source : Gérard Koenig, « Management Stratégique, Vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit., p. 223

¹ Michel DIETSCH, « Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes », d'après le Rapport du Groupe de Travail Présidé par Michel Dietsch, Le Plan, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, Janvier 2004, p.51.

² J. Louis LEVET, « L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories », Op. Cit., p.261.

³ Laurent BATSCH, « Le recentrage : une revue », Centre de Recherche sur la Gestion (CEREG, umr CNRS), Université Paris-Dauphine, p. 07.

Parfois, la spécialisation n'induit pas au **délestage des activités** mais à une stratégie de **focalisation**. A cet effet, pour expliquer la mise en œuvre de la stratégie de recentrage, nous nous basons sur la définition de :

- **La stratégie d'externalisation des activités ;**
- **La stratégie de focalisation des unités.**

1.1.1.2.1. LA STRATEGIE D'EXTERNALISATION DES ACTIVITES

L'application de la **stratégie d'externalisation** des activités est répandue depuis les années 1980 où on assiste à l'accélération des opérations de recentrage sur les métiers de base. De ce fait, ces opérations ont induit à des opérations d'externalisation. Cette dernière est définie comme le délestage ou l'abandon de segments d'activités jugées comme des activités secondaires entraînant, par là, l'abandon d'infrastructures, d'équipements et parfois même de compétences. L'objectif est la concentration des moyens de l'entreprise sur une activité, généralement sa vocation, qui lui procure de la valeur ajoutée à moindre coûts.

A cet effet, en optant pour une stratégie d'externalisation et donc de recentrage, l'entreprise doit prendre en considération certains facteurs tels que **l'analyse des moyens matériels** à délaissier et des **ressources humaines à libérer**.

Cependant, la décision de libérer une compétence, qui représente un facteur clé, ne doit avoir lieu qu'après **analyse du domaine d'activité** choisi pour le recentrage et que cette **compétence ne représente aucun avantage ni une menace**, dans le futur, pour l'entreprise. De plus, le domaine de croissance envisagé, en termes de recherche et développement, par l'entreprise doit être totalement l'opposé de la compétence à libérer.

1.1.1.2.2. LA STRATEGIE DE FOCALISATION

La **stratégie de focalisation des unités** est la mise en œuvre d'unités de production spécialisées suivant le volume produit, les couples produits/marchés ou bien la technologie. La stratégie de focalisation des unités permet, ainsi, l'adaptation des unités de production suivant les spécificités du marché ou suivant la technologie utilisée.

Cette stratégie de focalisation des unités de production s'avère nécessaire dès que l'entreprise manifeste des difficultés à suivre l'évolution des attentes des consommateurs et que le principe d'économies d'échelle se trouve freiné par la différenciation de la demande.

Pour cela, la mise en œuvre d'une telle stratégie nécessite la création d'unités industrielles **«usines dans l'usine»**. Ces unités créées sont bien identifiées et indépendantes les unes des autres mais situées sur le même site et spécialisées suivant le volume produit, les couples produits/marchés ou bien la technologie¹.

1.1.2. LES STRATEGIES CONCURRENTIELLES

Les **stratégies concurrentielles** ont pour objectif la mise en avant d'un argumentaire conçu et élaboré sur la qualité du produit, par l'entreprise, afin de différencier le produit des autres produits concurrents et par conséquent, d'agir sur les politiques d'attrait et de fidélisation des clients.

¹ G. BAGLIN, O. BRUEL, A. GARREAU et M. GRIEF, « Management industriel et logistique », Ed Economica, Paris 1990, p.524.

De ce fait, si les clients achètent un **produit standard** pour un usage courant, l'argumentaire est relatif au **prix du produit** mais si, au contraire, les clients achètent un **produit différencié par la qualité**, l'argumentaire est par conséquent, relatif à cette dernière. Dans ce cas, le prix n'est pas considéré comme étant un critère de choix¹. De ce fait, les stratégies concurrentielles sont mises en œuvre par trois (03) types de stratégies :

1. **La concurrence par les prix ;**
2. **La concurrence par les prix et par la qualité ;**
3. **La concurrence par l'innovation.**

1.1.2.1. LA STRATEGIE CONCURRENTIELLE PAR LES PRIX

Généralement, le prix d'un produit standard est une variable déterminée par la loi du marché (**l'offre et la demande**). A ce titre, une entreprise élabore une stratégie concurrentielle par les prix que si celle-ci crée un **avantage-coût** qui lui permet de desserrer sa contrainte de rentabilité. Ce qui lui donne une marge de manœuvre quant à la fixation du prix de ses produits/services.

Cette stratégie par les prix nécessite des outils d'analyse des coûts, une réserve de capacité de production permettant d'augmenter des ventes sans investissements supplémentaires, des outils de prévision des ventes et l'instauration d'un système d'information et de communication chargé de la transmission des informations aux clients et, principalement, aux clients potentiels sur la baisse éventuelle des prix des produits. Il résulte par là, une progression des ventes au fur et à mesure que l'information parvient aux clients au temps opportun.

1.1.2.2. LA STRATEGIE CONCURRENTIELLE PAR LES PRIX ET PAR LA QUALITE

Contrairement aux stratégies concurrentielles par les prix, les **stratégies concurrentielles basées sur les prix et la qualité** reposent sur l'action menée par l'entreprise sur les **valeurs d'usage** des acheteurs potentiels. Le prix n'est, désormais, plus une donnée imposée par le marché. L'entreprise peut agir sur le prix en apportant ou en **modifiant les caractéristiques, (conditionnement ou incorporation d'éléments au contenu du produit)**, d'un produit/service de telle sorte que les clients les reconnaissent et acceptent, par conséquent, facilement la différence de prix. Cette stratégie nécessite :

- Un **système** pertinent en termes d'information **et de communication** avec les clients ;
- Un **système de marketing** où l'entreprise peut engager des actions promotionnelles ;
- Un **système de comptabilité** qui mesure les coûts de chaque produit ;
- Des **compétences** pour la recherche et développement de la qualité des produits ;
- Une **capacité de financement** pour d'une part, financer la recherche et développement d'autre part, assurer la rentabilité du fait que les prix peuvent augmenter mais aussi diminuer.

¹ G. BAGLIN, O. BRUEL, A. GARREAU et M. GRIEF, Op. Cit., p. 524.

1.1.2.3. LA STRATEGIE CONCURRENTIELLE PAR L'INNOVATION

Les **stratégies concurrentielles par l'innovation** provoquent une rupture directe dans l'utilisation d'un produit par les clients potentiels. Ces derniers, informés de l'existence d'un nouveau produit, se sentent concernés par de nouvelles pratiques d'usage¹.

De ce fait, ces clients potentiels n'hésitent pas à expérimenter le nouveau produit et opteraient, par conséquent, pour un choix par rapport à une gamme de produits substituables. Le nouveau produit/service est à la fois inconnu par les acheteurs et par les concurrents.

Par rapport aux acheteurs, l'entreprise doit faire accompagner le lancement du produit par des actions d'information pour convaincre et accompagner les changements de comportements des acheteurs ;

Par rapport aux concurrents, l'entreprise aurait déjà bénéficié de l'avantage qualité/prix créée. Cet avantage est relatif au temps que prendront ces concurrents pour prendre conscience du succès du produit et de construire, à cet effet, des ripostes.

Cette stratégie, pour sa mise en œuvre, nécessite :

- **Un potentiel énorme en recherche et développement** avec une équipe pluridisciplinaire (étude du comportement des clients/consommateurs) ;
- **Des moyens financiers** permettant le financement du produit quant à la politique d'information et de communication (choix des spots publicitaires pour convaincre et atteindre les clients potentiels) ;
- **D'un système de comptabilité** pour l'analyse et la comparaison des coûts avec les prix de revient ;
- **Une équipe spécialisée, dans le suivi du produit/service sur le marché**, pour prévoir les ventes et les moyens de promotion adéquats à chaque phase du cycle de vie des produits.

1.2. LES STRATEGIES DE CROISSANCE EXTERNE (CE)

La CE est le développement et la croissance de l'entreprise par des opérations d'alliances avec d'autres entreprises. Ces opérations permettent le renforcement de la position concurrentielle par l'augmentation de la taille, des parts de marché, d'accès à de nouveaux marchés et mêmes de s'internationaliser.

Cette croissance est opérée quand la croissance interne trouve ses limites de telle sorte que l'entreprise, par la CE, acquiert de nouvelles compétences et de nouvelles technologies que l'entreprise ne peut développer au niveau interne. La CE permet ainsi de franchir facilement les barrières de toutes nature (technologiques, commerciales, réglementaires, etc.). C'est à partir des années 1980 que ce mode de croissance connaît un développement très rapide².

¹ J. F. AUDROING, «La décision stratégique : stratégies et stratégie », Op. Cit., p. 100.

² Jean-Louis LEVET, « L'économie industrielle en évolution, les faits face aux théories », Op. Cit., p.130.

Cette croissance est considérée comme un mode de développement qui se base sur le rapprochement **volontaire** ou **contraint** entre deux ou plusieurs entreprises entraînant par là, une unification **partielle** ou **totale** des moyens qui peuvent être financiers, matériels ou humains¹.

Le **rapprochement volontaire** est défini comme la décision de regroupement issue de l'accord des deux parties d'entreprises. Quant au **rapprochement contraint**, ce dernier provient de la décision prise contre l'avis de l'une des deux parties d'entreprises. Dans certains cas, les dirigeants, contre leur volonté et suite à une situation défavorable de leur entreprise, se trouvent dans l'obligation de prendre des initiatives en matière de regroupements. La croissance externe peut ainsi revêtir des formes **d'union totale** ou **partielle**.

La forme d'union totale quand l'entreprise acquiert **100%** de la société mère (rachat d'une entreprise par une autre). **La forme d'union partielle** intervient quand l'entreprise a des prises de participations (minoritaire ou majoritaire). Parfois, les entreprises s'entendent sur les regroupements afin de minimiser les coûts.

Ainsi, la croissance externe est axée sur le développement de l'entreprise en coopération et en alliance avec les autres entreprises concurrentes. De ce fait, la croissance externe est «un processus de développement à long terme, celui-ci peut être mesuré par des critères tels que le chiffre d'affaires, l'effectif employé, la capacité de production ; et/ou qualitatif, ce qui est mis en évidence grâce à des critères tels que la notoriété de la firme, la structure de l'organisation et le poids de la recherche et développement»². La CE nécessite, généralement, d'importants moyens tels que :

- **Financiers** (le rachat d'entreprises nécessite des moyens financiers) ;
- **Matériels** relatifs à l'apport de nouveaux matériels nécessaires pour répondre aux nouveaux besoins de l'opération de regroupement ;
- **Humains** où il s'agit de transférer un personnel de la société mère ou de procéder à de nouvelles recrues au niveau de la société achetée (absorbée).

Par ailleurs, la croissance externe est opérée par la mise en œuvre de stratégies de :

1. **Fusions-acquisitions ;**
2. **Sous-traitance ;**
3. **Partenariat.**

1.2.1. LA CROISSANCE EXTERNE PAR LES OPERATIONS DE FUSIONS-ACQUISITIONS

Les stratégies de fusions- acquisitions sont considérées comme un outil et un mode de gestion et de développement de l'entreprise permettant d'apporter une solution pour lever les contraintes économique et financière qui pèsent sur l'entreprise. Les opérations de fusions-acquisitions d'entreprises enregistrent un nouvel accroissement depuis les années 1990 après s'être presque estompées à la fin des années 1980. Cette réapparition est souvent expliquée, par les responsables d'entreprises, ainsi que par les banquiers, comme étant un des moyens qui contribue à l'augmentation de la valeur boursière des entreprises. Aujourd'hui cette pratique, qui a déjà touché toute l'Europe, s'étend à d'autres pays comme les pays asiatiques.

¹ H. BAUMERT : « Les stratégies de croissance dans les entreprises », Presses Universitaires de France Que Sais-je ? Première Edition, Juillet, 1994.

² M. CALET : « Diagnostic et politique générale », Ed Economica 1979, p. 78.

La constitution du marché unique européen, l'intensification de la concurrence par la libéralisation des mouvements de capitaux et l'accélération du processus d'innovations financières ont nettement favorisé la croissance de ce phénomène.

Les opérations de fusions-acquisitions font partie du processus de restructuration des entreprises qui se sont développées essentiellement durant les périodes d'innovation et plus particulièrement, avec l'avènement des NTIC. Le total mondial de fusions-acquisitions, de 1999 par rapport à 1998, a dépassé le taux de croissance de **30%** soit un montant de **3435 milliards** de dollars¹, dont une part importante revient aux USA.

Dans ce présent point et vu l'importance du phénomène de fusions-acquisitions dans l'économie actuelle, nous allons aborder :

- 1. Le contexte de la croissance des opérations de fusions-acquisitions ;**
- 2. Les types de croissance par les opérations de fusions-acquisitions.**

1.2.1.1. LE CONTEXTE DE LA CROISSANCE DES FUSIONS-ACQUISITIONS

Toutes les opérations de fusions/acquisitions qu'elles se situent dans la logique des conglomérats des années 1960 ou parmi la vague des opérations des années 1980 ou de celle des années 1990, ont pour seul objectif la recherche des opportunités d'investissement (**les effets de synergie**) et l'évolution de leurs structures.

Ceci est de plus en plus ressenti comme un besoin chez les entreprises principalement avec l'ouverture de nouveaux marchés et l'internationalisation des économies. En effet, le changement du marché mondial avec la constitution de groupes homogènes a induit **l'unification des modes de consommation** et des **pratiques socioculturelles** et **linguistiques**.

Ce changement est accéléré par le développement des NTIC induisant la diminution des coûts de transport et de logistique ainsi que la diminution des rapports de dépendance entre la distance et la localisation.

Ces moyens de communication conjuguée à l'ouverture des économies ont pour conséquence l'apparition de marchés émergents et vierges où leur entrée est favorisée par la fusion ou l'acquisition des entreprises existantes. A cet effet, nous donnons dans le **Tableau N°26** ci-après, l'évolution des opérations de fusions-acquisitions.

¹ Sous la direction de Thierry de MONTBRIAL et Pierre JACQUET RAMSES, « Les grandes tendances du monde », Ed Dunod, 2000, p 46.

Tableau N°26: Le contexte de la croissance des fusions/acquisitions

Années	Contexte d'Evolution
Les années 1920	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les opérations de fusions-acquisitions s'accroissent pour mettre en œuvre les synergies qui permettaient d'accroître la compétitivité et les profits avec des moindres coûts d'investissements. Ces opérations s'achèvent avec la crise de 1929 ; ▪ L'économie enregistre un fort taux de concentration industrielle. Les entreprises suivent le principe de l'intégration verticale.
Les années 1960 et plus particulièrement de 1967 à 1969	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La formation de conglomérats est axée sur des opérations de diversification. Il s'agit des secteurs ayant une instabilité dans les ventes et par conséquent, de leurs profits tels que l'aéronautique, l'équipement industriel et les composants automobiles. Les opérations étaient conçues comme une issue face à la politique antitrust des années 60 ; ▪ Cette deuxième vague trouve sa limite dans les caractéristiques des activités (généralement des activités en déclin) ne générant pas suffisamment de ressources pour financer les nouvelles activités touchant par là, à la rentabilité de l'entreprise. Ainsi les fusions s'opéraient pour bénéficier des avantages fiscaux et s'organisaient suivant le principe de l'intégration horizontale.
Au cours des années 1980	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les opérations de fusions/acquisitions avaient beaucoup plus comme objectif d'avoir une capacité à se maintenir sur le marché et faire face aux bouleversements de l'environnement tels que les chocs pétroliers, la croissance de la concurrence internationale et la déréglementation. Ceci a d'ailleurs ouvert la voie à la mondialisation de l'économie ; ▪ Les opérations de fusion-acquisitions ont pour objectif de répondre à une logique financière qui, après la limite de la rentabilité pour l'actionnaire, enregistrée dans les années 1960, s'opéraient suivant le principe de recherche de capitaux financiers. L'objectif étant la restauration de la valeur actionnariale.
Dans les années 1990, essentiellement, entre 1996 et 1997.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'objectif est beaucoup plus l'extension de l'activité et la diversification commerciale. La motivation était donc la croissance externe afin de faire face aux bouleversements que connaît l'environnement. En effet, la globalisation économique et financière a intensifié les opérations de fusion-acquisitions transfrontalières (environ 70%).

Source : Sous la direction de Christian DE Boissieu, « Les mutations de l'économie mondiale », Op. Cit., p. 90.

Ainsi, les opérations de fusions/acquisitions s'inscrivent dans le cadre de **stratégies de redéploiement des entreprises** et portent à la fois sur des opérations de cessions d'activités, d'acquisitions d'activités et sur des scissions de l'entreprise en unités plus spécialisées.

Dans tous ces cas de figure, il s'agit de rechercher les moyens de développement, de modernisation et d'adaptation rapide des entreprises à leurs environnements. C'est ainsi que durant les années 1990, la recherche de nouveaux marchés a conduit à l'accentuation des opérations de fusions/acquisitions qui représentaient la majorité (environ $\frac{3}{4}$) des flux d'Investissements Directs Etrangers. D'après le rapport du groupe de travail présidé par **Michel Dietsch**, 2004, les fusions-acquisitions transfrontalières représentent l'essentiel des investissements directs durant la période 1996-2000.

En effet, d'après le rapport, le marché des fusions-acquisitions a connu un plus haut niveau en 2000 (**1 100** milliards de Dollars US) (cf. **Tableau N°27**), en augmentation de **72%** par rapport à 1999, notamment dans le secteur des télécommunications¹.

Tableau N°27 : Fusions-Acquisitions Transfrontalières (F/A T) et flux d'IDE (1998-2001)

Années	88-93	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Flux d'IDE (1)	191	256	332	378	474	680	865	1 300	760
F/A T (2)	110	132	189	232	314	583	792	1 100	600
Ratio (2)/(1)	57	51	57	62	66	86	91	85	79

Source : Rapport du Groupe de Travail Présidé par Michel Dietsch, « Mondialisation et Recomposition du Capital des Entreprises Européennes », Op. Cit., p.53.

Ces opérations sont cependant, considérées comme des opérations de restructuration de l'industrie nationale sous la houlette des firmes étrangères.

1.2.1.2. LES TYPES DE CROISSANCE DES OPERATIONS DE FUSIONS-ACQUISITIONS

En fonction des objectifs et du degré de complémentarité entre le métier de l'acquéreur et celui de l'acquis, les opérations de fusions-acquisitions peuvent être soit de type de :

1. **Croissance horizontale ;**
2. **Croissance verticale ;**
3. **Diversification liée ;**
4. **Conglomérat ou de Croissance Conjointe dite d'alliances.**

1.2.1.2.1. LA CROISSANCE HORIZONTALE

C'est le rachat des entreprises concurrentes du même secteur d'activité. Cette croissance horizontale s'effectue quand les secteurs d'activités sont arrivés à maturité. Dans ce cas, l'entreprise opte pour ce type de croissance afin d'augmenter :

- Ses parts de marché sans pour autant procéder à de nouveaux investissements ;
- Son pouvoir de négociation ;
- L'accès à de nouvelles compétences lui permettant d'améliorer sa position concurrentielle.

1.2.1.2.2. LA CROISSANCE VERTICALE

Est le rachat des entreprises au sein de la même filière économique qui se situent soit en amont soit en aval. L'objectif est de supprimer les coûts de transaction permettant le contrôle de la distribution ou de l'approvisionnement ainsi que de bénéficier des prix de cession interne inférieurs à ceux du marché.

¹ Rapport du Groupe de Travail Présidé par Michel DIETSCH, « Mondialisation et recomposition du capital des entreprises européennes », Op. Cit., pp.51-53.

1.2.1.2.3. LES FUSIONS-ACQUISITIONS DE DIVERSIFICATION LIEE OU CONCENTRIQUES

C'est le rapprochement des entreprises situées sur des secteurs d'activités différents mais entre lesquelles peuvent être exploités des liens technologiques ou commerciaux. L'objectif est l'exploitation de synergies entre les activités, de bénéficier des économies de champ et le partage d'actifs tels que le savoir-faire, les matières premières, la logistique et les équipements de production et d'accroître sa position concurrentielle. Cette croissance externe est de nature concentrique.

1.2.1.2.4. LA CROISSANCE CONJOINTE DITE D'ALLIANCES

Repose sur la collaboration entre les entreprises, qui parfois sont concurrentes, afin de partager soit leurs ressources soit leurs compétences pour développer un projet commun (développement d'une nouvelle offre, fabrication d'un produit, etc.). Cette croissance, contrairement aux opérations de fusion-acquisitions, n'implique pas un rapprochement organisationnel massif, mais elles sont complémentaires tout en constituant une configuration organisationnelle entière ayant à la fois des comportements de compétition et de coopération (Doz et Hamel, 2000).

On trouve, généralement, trois types d'alliances. Deux d'entre elles sont opérées suivant une logique de taille, de réduction de coûts et par conséquent, de partage de risques des investissements, alors que le troisième type est fonction de la complémentarité des fonctions. Pour donner une base pour la prise de décision quant à la croissance externe par les opérations de fusions-acquisitions, nous nous sommes inspirés de l'ouvrage dirigé par C. De Boissieu, 2000, pour montrer, sur la base de plusieurs travaux de recherche cités par l'auteur, la corrélation entre les fusions-acquisitions et la nature de l'activité des entreprises. Ainsi, nous avons résumé cette corrélation par le **Tableau N°28** ci-après :

Tableau N°28 : Les Fusions-Acquisitions (F/A) et la nature de l'activité de l'entreprise

Etudes et Auteurs	Critères	Conclusions (nature de l'activité)
Etude de la relation entre les fusions-acquisition et l'amélioration des performances. par Healy, Palepu et Ruback (1992).	Analyse du degré de synergie des activités à fusionner. Cet effet est plus grand quand les activités sont complémentaires.	Les gains sont plus importants quand les entreprises ont des activités connexes que se soit dans la production ou la commercialisation.
Analyse de la relation entre les performances à l'exportation et le degré de concentration du secteur. Par Amar et Crépon (1990).	Analyse de l'activité d'exportation par la mesure du taux de réalisation des économies d'échelle.	L'augmentation du taux de marge réalisé suite aux gains de productivité liés aux économies d'échelle. Ceci est constaté, essentiellement, dans les secteurs d'activités en croissance et à forte concentration.
La mise en évidence de la relation entre les F/A et la stratégie de l'entreprise. Par Kremp (1994).	Pour avoir une position dominante, la stratégie la plus adaptée est la stratégie offensive, mais dans les opérations de F/A, pour dissimuler les insuffisances dans les performances de l'entreprise, celle-ci opte pour une stratégie défensive.	Les alliances stratégiques par les opérations de F/A permettent d'augmenter non seulement le taux de marge brute mais tous les résultats que se soit au plan commercial, organisationnel ou de production.

Source : Tableau élaboré par nos soins en s'inspirant de l'ouvrage « Les mutations de l'économie mondiale » sous la Direction de Christian De Boissieu, Op. Cit.

A cet effet, pour décider d'une opération de fusion-acquisition, l'entreprise se base sur l'étude de certains critères qui sont :

- ❖ **Quantitatifs** tels que :
 - La rentabilité des Fonds Propres ;
 - La part de marché ;
 - La diminution des coûts ;

- ❖ Et d'autres **non quantifiables** tels que :
 - Le degré d'intégration organisationnelle ;
 - Le climat de travail.

Ces critères sont donc utilisés pour décider d'une opération de fusion-acquisition et son apport en termes d'activité complémentaire où les entreprises possèdent une expérience à apporter. Aujourd'hui, il est constaté que le nombre de fusions-acquisitions a augmenté sensiblement dans le secteur des NTIC où les gains de productivité restent à réaliser.

1.2.2. LA CROISSANCE EXTERNE PAR LES OPERATIONS DE SOUS-TRAITANCE

Selon **Danièle Linhart, 1994**, l'objectif de qualité, qui est aujourd'hui présenté presque comme un devoir de qualité, oblige une refonte du fonctionnement interne de l'entreprise qui intègre le réseau des fournisseurs et des sous-traitants. Cet objectif a induit l'introduction des relations plus coopératives avec les entreprises extérieures concourant à la production du produit fini, à en finir avec des pratiques relevant du rapport de force permanent et à la mise en concurrence systématique¹.

De ce fait, décider de recourir à la sous-traitance représente une décision d'intégrer des partenaires extérieurs aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise. Cette décision donne lieu à un choix d'investissement entre deux possibilités :

- ❖ **Soit l'entreprise décide de faire** : il s'agit dans ce cas, d'une croissance interne ;

- ❖ **Soit l'entreprise décide de faire-faire** c'est donc une des formes de la croissance externe.

Ce choix est opéré après l'analyse profonde du **coût** global à payer et du **profit** à réaliser tout en veillant sur l'optimisation du rapport **qualité/prix**.

La sous-traitance s'inscrit dans le même objectif que celui des stratégies de coûts à savoir la diminution des coûts. Celle-ci consiste à faire-faire une partie de l'activité de production par une autre entreprise qui se situe soit au niveau national ou international. Cette stratégie permet aussi à l'entreprise de faire face aux difficultés financières dues au manque de moyens de financement.

La stratégie de sous-traitance implique alors l'existence de deux partenaires à savoir le donneur d'ordres qui est l'entreprise et le sous-traitant relatif à l'entreprise qui exécute les directives du donneur d'ordres.

¹ Danièle LINHART, « La modernisation des entreprises », Editions La Découverte, Paris, 1994, p.26.

La sous-traitance est ainsi définie comme le **transfert de tout ou une partie de l'activité industrielle**, comme les activités d'études, de réalisation industrielle ou de magasinage, à un **partenaire extérieur national ou international**. Elle résulte soit :

- ❖ **D'une situation purement conjoncturelle** c'est à dire une situation temporelle pour l'utilisation d'une capacité de production additionnelle ;
- ❖ **D'un manque de ressources financières** pour l'acquisition de nouveaux équipements ou d'acquérir des savoirs-faire particuliers.

Il ressort par là que l'entreprise procède à la croissance externe par les opérations :

1. **De sous-traitance de capacité ;**
2. **De sous-traitance de spécialité.**

1.2.2.1 LA SOUS-TRAITANCE DE CAPACITE

La sous-traitance de capacité résulte de deux situations bien distinctes qui se manifestent dans l'entreprise. Dans la première situation, l'entreprise sous-traite pour faire face à une situation conjoncturelle résultant d'une augmentation imprévue de la demande entraînant une surcharge du carnet de commande. Dans ce cas, l'entreprise sous-traite pour ajuster sa capacité de production à la demande sur le marché. La décision de sous-traiter, pour augmenter la capacité de production, est prise après analyse de la **rentabilité de l'investissement**.

Quant à la deuxième situation, l'entreprise sous-traite pour pallier aux insuffisances ou aux dysfonctionnements momentanés de sa capacité de production telle que l'arrêt de l'activité suite aux pannes d'équipements dans les postes clés du processus de production.

1.2.2.2. LA SOUS-TRAITANCE DE SPECIALITE

La sous-traitance de spécialité résulte de l'incapacité de l'entreprise à réaliser l'investissement ou l'opération à sous-traiter de telle sorte à être rentable. C'est une décision liée directement à la spécialisation de l'entreprise. Par le manque de compétence et de savoir-faire au niveau de l'entreprise, celle-ci opte pour la sous-traitance afin d'acquérir une technique ou un savoir-faire particulier.

La sous-traitance de spécialité, à l'heure actuelle, ne cesse d'augmenter, dans la majorité des entreprises industrielles, essentiellement avec les **stratégies de recentrage sur les métiers de base**. A cet effet, le meilleur exemple pour illustrer le redéploiement des entreprises par la stratégie de sous-traitance de spécialité est relatif aux entreprises du secteur automobile, où des entreprises se désengagent d'une partie des fabrications pour se recentrer sur le métier de base, comme la fabrication des moteurs-assembleurs, tout en ayant toujours un rôle important dans la conception et l'évolution des produits ainsi que dans la conception des composants.

Dans les deux types de sous-traitance, l'entreprise se base pour la prise de décision de sous-traiter sur trois catégories de critères qui sont énumérés dans le tableau suivant :

Tableau N°29: Les critères de choix du type de sous-traitance

Critères	Objectifs visés
▪ Stratégiques	• Le savoir-faire pour toutes les opérations à risques
	• La spécialisation pour toutes les opérations difficiles
	• La rentabilité minimum de l'investissement
	• La recherche d'un climat concurrentiel entre les départements de l'entreprise et le sous-traitant.
▪ Economiques	• Changement du niveau de la demande.
	• la demande est saisonnière.
▪ Financiers	• Diminution des coûts de production avec des prix plus compétitifs ; • Souplesse dans la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base de nos différentes lectures.

1.2.3. LA CROISSANCE EXTERNE PAR LES OPERATIONS DE PARTENARIAT

Les stratégies de partenariat sont des stratégies de coopération et d'ententes. Par ces dernières, les entreprises autonomes juridiquement se concertent en vue de la réalisation d'objectifs communs. Selon **G. Koenig, 1993**, le terme ententes est réservé aux collaborations qui ont pour but de bloquer les mécanismes de la concurrence. A l'inverse, les pratiques **concertées** qui résultent des coopérations ne sont en définitive qu'un moyen de poursuivre la compétition¹.

A ce propos, l'auteur distingue trois types de coopération :

- **Les alliances** qui sont liées à la coopération entre des firmes concurrentes ;
- **Les partenariats de symbiose** qui se développent entre les entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents ;
- **Les partenariats d'impartition** qui se basent sur les relations d'échange commercial.

Les alliances étant déjà expliquées (cf. **point 1.2.1.2.4. La croissance conjointe dite d'alliances**), nous traitons alors dans ce présent point :

1. **Les partenariats de symbiose ;**
2. **Les partenariats d'impartition.**

¹ G. KOENIG, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit., pp.188-189.

1.2.3.1. LES PARTENARIATS DE SYMBIOSE

Les partenariats de symbiose constituent une alternative à la stratégie de diversification. Ce type de partenariat est pratiqué par les entreprises qui n'appartiennent pas au même champ concurrentiel. Il porte sur la création d'une nouvelle relation entre le client et le fournisseur. Dans ce type de partenariat, le projet à réaliser est étroitement liée à la combinaison de ressources détenues par les entreprises. Ces ressources peuvent être matérielles, de compétences humaines ou immatérielles telle que la recherche et développement.

L'avantage du partenariat symbiotique sur la stratégie de diversification est le fait qu'il permet à l'entreprise de valoriser une ressource déjà exploitée sans avoir à acquérir des compléments de ressources ou de compétences nécessaires au projet¹.

1.2.3.2. LES PARTENARIATS D'IMPARTITION

L'impartition consiste à inscrire une relation déjà existante dans un cadre de relation durable basée sur une succession de transactions et dont la nature est susceptible d'évoluer conformément aux objectifs et aux attentes des entreprises concernées. Dans ce cadre, les entreprises se partagent la valeur additionnelle produite.

Ce partenariat est établi entre des entreprises pour entretenir des relations d'échange commercial : Achat-Vente. Le partenariat d'impartition se développe, selon **G. Koenig, 1993**, suite à une relation préexistante (livraison d'un produit intermédiaire d'assemblage, ou livraison d'un produit fini d'usage).

Contrairement au partenariat symbiotique qui est une alternative à la stratégie de diversification, le partenariat d'impartition constitue une alternative à la stratégie d'intégration. Ainsi, le choix entre ces deux stratégies est fonction des coûts de transaction, de la valeur ajoutée à créer et des risques que présentent chacune des deux stratégies.

1.3. LES OBJECTIFS DU CHOIX DU MODE DE CROISSANCE

Le choix du type de croissance dépend de plusieurs notions que l'entreprise est tenue de connaître et d'analyser. En fonction de celles-ci, l'entreprise peut prendre des actions et des décisions pour une croissance interne ou externe. Parmi ces notions, on trouve :

- 1. La complémentarité de la gamme ;**
- 2. L'intégration des produits ;**
- 3. L'augmentation de la part de marché ;**
- 4. L'augmentation du gain financier.**

1.3.1. LA COMPLEMENTARITE DE LA GAMME

Celle-ci est liée à l'analyse du secteur d'activité de l'entreprise. En effet, la maîtrise de tous les aspects du processus de fabrication, de commercialisation et de service après-vente limite la dépendance de l'entreprise de l'extérieur.

¹ G. KOENIG, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit., p.193.

L'analyse de cette notion a induit les entreprises à revoir le contenu de leur métier d'origine. Ceci en analysant toutes les forces et les faiblesses pour suivre les changements et les évolutions technologiques. Dans ce cas, l'entreprise opte pour une croissance interne et met en œuvre des actions de délestage, de recentrage ou bien opte pour une croissance externe en lançant des actions de coopération.

Cette coopération est réalisée en faisant appel à une entreprise spécialisée dans le domaine sollicité par l'entreprise d'origine, c'est ce qu'on désigne par les effets de contagion qui ces derniers, ont souvent donné lieu à des mouvements de recentrage d'activités pour une meilleure rentabilité.

1.3.2. L'INTEGRATION DES PRODUITS

L'intégration est définie comme l'enchaînement d'un ensemble d'opérations qui se succèdent au sein du processus productif pour la production et la distribution d'un ensemble de biens ou de services¹.

L'intégration de produits consiste en la veille, par l'entreprise, sur la maîtrise de la réalisation de ses produits principaux y compris leur conception. Par rapport à cette notion, l'entreprise est tenue de prendre toutes les mesures de telle sorte à avoir son indépendance vis à vis des entreprises concurrentes. La pérennité dépend de la maîtrise de l'entreprise de la conception jusqu'à la fabrication de ses produits principaux.

1.3.3. L'AUGMENTATION DE LA PART DE MARCHE

Avec l'avènement du marché européen, le premier Janvier 1993, on assiste à l'accélération du mouvement d'internationalisation des marchés entraînant une intensification de la concurrence sous toutes ses formes². C'est à partir de cette situation que sont apparues plusieurs opérations de regroupement, généralement, des fusions que se soit dans le secteur industriel ou de distribution. Ceci, ayant des répercussions sur les prix, a induit l'entreprise à rechercher les moyens d'action pour amortir ses coûts et pénétrer des marchés.

Pour **Henry Baumert, 1994**, l'économie enregistre la levée des barrières à l'entrée de certains marchés et même si les blocages administratifs persistent dans certains pays pour protéger les marchés nationaux, ces derniers, avec le temps seront surmontés. Cependant, pour protéger les parts de marché, l'entreprise aura à décider de son mode de croissance.

1.3.4. L'AUGMENTATION DU GAIN FINANCIER

L'augmentation du gain financier représente l'objectif principal poursuivi par la plupart des entreprises. Cet objectif est à court terme et réalisé par la vente d'infrastructures, d'équipements et de cessions d'actifs non utiles pour l'exploitation. Il en est de même pour certains acquéreurs qui ne rachètent qu'une partie minoritaire de capitaux (d'actions) pour réaliser une meilleure rentabilité. Aussi, la revalorisation de la valeur actionnariale a induit une profonde modification des rapports entre les détenteurs de capitaux (actionnaires) et les dirigeants. Cette revalorisation est à l'origine de l'accentuation du mouvement de F/A ayant pour objectif la réalisation d'une meilleure rentabilité des capitaux propres et par conséquent, l'augmentation de la valeur actionnariale.

¹ J. L. LEVET, « L'économie industrielle en évolution : les faits face aux théories », OP. Cit., pp.78-79.

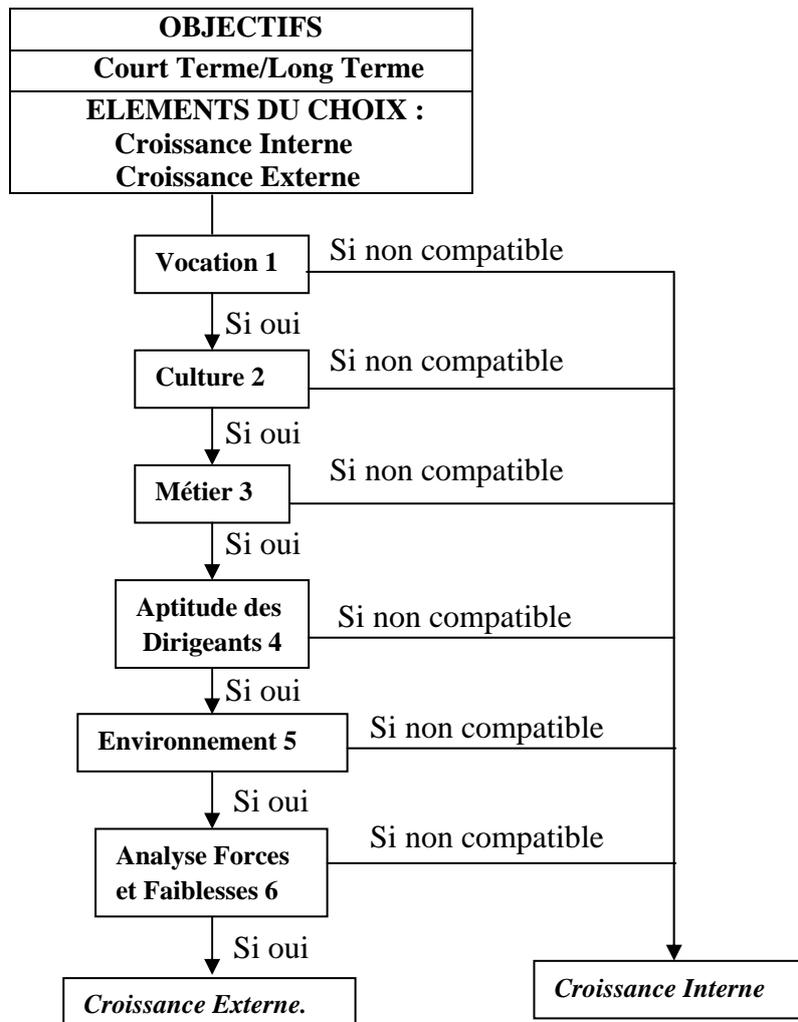
² H. BAUMERT, « Les stratégies de croissance dans les entreprises », Op. Cit., p.14.

1.4. LES ELEMENTS POUR LE CHOIX DU MODE DE CROISSANCE

Le choix du mode de croissance doit s'inscrire dans le cadre du **projet stratégique de l'entreprise**. Celle-ci étant une entité ayant des objectifs, doit analyser les moyens de les atteindre. Ces moyens sont obtenus soit par sa capacité ou par un appel à d'autres entreprises.

Ainsi, le projet d'entreprise est élaboré en tenant compte d'un ensemble d'éléments comme **l'environnement**, la **vocation**, le **métier**, la **culture**, les **aptitudes professionnelles** et **humaines**. Ce projet est atteint si tous ces éléments sont coordonnés, cohérents et en parfaite interaction. Opter pour la croissance externe c'est mesurer d'abord la complémentarité qu'apporte ce mode de croissance, par la suite, analyser la capacité de l'entreprise à collaborer avec le partenaire extérieur. Il ressort par là, que le choix du mode de croissance, interne/externe, est fonction de la compatibilité ou du non compatibilité des éléments déjà cités et qui ressortent par le **Schéma N°16** ci-après.

Schéma N°16 : Les éléments du choix du mode de croissance



Source : H. Baumert : «Les stratégies de croissance dans les entreprises », p. 66.

1.4.1. LA VOCATION

Après la définition des objectifs, du secteur d'activité et de la vocation pour laquelle l'entreprise a été créée, cette dernière a par conséquent, cerné sa spécialisation. Si l'appel à un autre partenaire permet de renforcer sa spécialisation, l'entreprise peut alors opter pour la croissance externe. Par contre si l'entreprise ne tire aucun profit de cette union, il lui est préférable d'opter pour la croissance interne.

1.4.2. LA CULTURE

La culture définit le comportement de l'entreprise et de son personnel dans leurs rapports avec l'extérieur (clients, fournisseurs et partenaires financiers). La culture est un ensemble de valeurs imposées, acceptées et même revendiquées par l'entreprise. Cette culture résulte de l'évolution de l'entreprise en fonction de l'environnement politico-économique.

Avec l'ouverture des économies et l'abolition des barrières pour la circulation de biens et de personnes, la pérennité de l'entreprise sera fonction de sa capacité à attirer, motiver et sauvegarder ses collaborateurs, en général, et ses cadres, en particulier.

Par rapport aux collaborateurs, l'entreprise aura à développer sa capacité à convaincre, à fidéliser ses clients et à tisser des relations de confiance avec ses partenaires bancaires et financiers, afin que le personnel, les partenaires et les cadres de l'entreprise trouvent un environnement interne très motivant et par conséquent, s'investissent totalement.

En plus des objectifs de rentabilité, l'entreprise de demain aura à rechercher les moyens de motivation et d'incitation afin que le personnel puisse trouver une identité en appartenant à une entreprise. La réalisation de cet objectif entraînera la réalisation de tous les objectifs économiques, car tout le personnel agira en évitant le gaspillage et les pertes de temps, et en collaborant à la réalisation du projet de l'entreprise.

La culture d'entreprise est un élément très déterminant dans le mode de croissance externe du fait que celle-ci conditionne la réussite ou l'échec de l'opération de fusion-acquisition.

De nos jours, la prise en considération de cette notion est très important car elle détermine le degré de participation, d'intégration et de motivation du personnel au projet de l'entreprise et par conséquent à l'aboutissement de sa stratégie.

1.4.3. LES APTITUDES DU DIRIGEANT

Ces aptitudes se résument aux qualifications des cadres dirigeants et leur adéquation aux postes de travail. Ces aptitudes du dirigeant sont aussi fonction de sa **capacité à gérer** et à **diriger des groupes d'individus** et de sa **capacité à les intégrer au projet** de l'entreprise et ce, quel que soit la taille ou le statut de l'entreprise.

La gestion du personnel représente, aujourd'hui, une des sources de création de la valeur ajoutée. Celle-ci augmente dans l'entreprise au fur et à mesure qu'augmente la satisfaction du personnel de l'entreprise. Par ailleurs, cette satisfaction ne se limite plus aux salaires mais s'étale à la satisfaction d'autres besoins telles que sa participation et son intégration au projet de l'entreprise.

1.4.4. LE METIER

L'analyse du métier de l'entreprise contribue largement au choix de décision du mode de croissance interne/externe. En fait, l'entreprise aura à analyser ses compétences internes et la technologie des équipements utilisés. Si ces compétences sont qualifiées et motivées pour suivre les évolutions technologiques et techniques, dans ce cas, l'entreprise est tenue de privilégier la croissance interne. Si l'entreprise constate le manque de compétences et de ressources financières pour suivre les évolutions de l'environnement et plus précisément, technologiques, dans ce cas, le mode de croissance externe est le plus recommandé.

Par ailleurs, la détermination du métier de l'entreprise se fait par la précision des activités exercées au sein de l'entreprise. Le métier sera d'abord subdivisé en segments bien déterminés et distingué par la suite, le métier de fabrication, de recherche et développement, de vente etc.

Comme c'est déjà mentionné dans les points précédents, la création de la valeur ajoutée change de phases et par conséquent, de source de création. C'est pour cela que l'aspect métier, pour qu'il soit un moyen d'aide à la décision du choix de croissance, doit être étudié par l'analyse de deux composants à savoir :

- **Le marché ;**
- **Les produits.**

1.4.4.1. LE MARCHE

Consiste à l'analyse de la position de l'entreprise par rapport à la concurrence. Ceci par le suivi du niveau des ventes, des chiffres d'affaires réalisés et du niveau des prix pratiqué.

1.4.4.2. LES PRODUITS

En fonction des besoins (la demande) et des offres des concurrents, sera étudiée la notion de produit. Cette étude permet d'évaluer les capacités de l'entreprise en termes de qualification du personnel, des équipements disponibles et de sa capacité en recherche et développement pour suivre l'évolution de l'environnement. Cependant, en fonction de l'appréciation des potentialités internes à l'entreprise, de sa position sur le marché et de ses objectifs sera déterminé le mode de croissance à suivre.

Après **le choix du mode de croissance** (interne, externe ou conjointe), l'entreprise opte pour **le choix d'une stratégie** la plus adaptée au mode de croissance choisi. Cela signifie que le choix des **options stratégiques** est aussi fonction de l'étude d'un ensemble de critères. Ces derniers permettent d'opter soit pour :

- Les Stratégies de **Coûts** ;
- Les Stratégies **Concurrentielles** ;
- Les Stratégies **d'Alliances Stratégiques**.

2. LES NOUVELLES FORMES DE STRATEGIES D'ENTREPRISES : les stratégies de redéploiement

L'émergence d'un nouvel environnement n'a pas été sans effets sur l'évolution des stratégies des entreprises. En effet, l'émergence de nouveaux outils de travail principalement l'avènement des NTIC a eu un impact direct d'une part, sur les composantes de la chaîne de valeur de l'entreprise et d'autre part, sur sa compétitivité.

Par rapport à l'impact sur les composantes de la chaîne de valeur, les stratégies, dans ce cadre, sont plus orientées vers les clients et les fournisseurs qui sont parmi les principaux acteurs de création de la valeur pour l'entreprise. De plus, l'élaboration de la stratégie résulte de la participation de toutes les composantes de l'entreprise. Ainsi, l'utilisation des NTIC a facilité la communication que se soit au niveau externe (clients, fournisseurs) ou au niveau interne (les équipes pluridisciplinaires).

Par rapport à la compétitivité de l'entreprise, celle-ci est basée sur la vitesse et le temps de traitement des données et de réponse de l'entreprise à son environnement. De plus, cette compétitivité n'est plus liée à la production (centre de création de valeur) mais à toutes les fonctions de l'entreprise : approvisionnement, distribution, marketing, maintenance, etc.

Par ailleurs, même si la méthode d'élaboration de la stratégie demeure la même, il n'en demeure pas moins que son aboutissement est fonction de la coordination de toutes les composantes de l'entreprise et de sa capacité à faire adhérer ses clients et ses fournisseurs à sa stratégie.

Les auteurs **Treacy Michael** et **Wiersema Fred** cités par **Jean Brilman, 2001**, dans son ouvrage « les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », montrent les trois possibilités : l'excellence opérationnelle, le leadership et l'intimité avec le client, qui permettent à l'entreprise de gagner la stratégie. Les auteurs expliquent que l'entreprise ne peut pas apporter tout à tout le monde et que gagner la stratégie c'est d'abord trouver la valeur unique qu'elle peut délivrer à un marché choisi¹. C'est pour cela que les entreprises adoptent des stratégies, habituellement définies mais déployées vers :

- 1. Des stratégies orientées clients ;**
- 2. Des stratégies orientées métiers** (qui sont liées aux stratégies de recentrage) ;
- 3. Des stratégies de réseau et concertées.**

2.1. LES STRATEGIES ORIENTEES CLIENTS

Le déploiement de la stratégie client consiste à mettre le client au centre de l'analyse stratégique. La finalité de ce déploiement selon **J. Brilman, 2001**, est de créer de la valeur pour le client. Selon l'auteur, les organisations visent de plus en plus la fidélisation des clients par un niveau très élevé de satisfaction comportant inéluctablement un haut degré d'implication du personnel².

¹ Jean BRILMAN préfacé d'Octave Gélénier, « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », Op. Cit., p. 128.

² Jean BRILMAN préfacé d'Octave Gélénier, « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », Op. Cit., p. 333.

De ce fait, l'atteinte des objectifs de l'entreprise en termes de redéploiement de la stratégie client n'est possible que s'il y a la collaboration de tout le personnel de l'entreprise. Ceci signifie que la stratégie de l'entreprise doit être l'affaire de tout le personnel. Pour **B. Diridollou et C. Vincent, 1997**, l'entreprise ne peut obtenir des initiatives du personnel s'il y a une mauvaise compréhension des intentions de l'administration et par conséquent, ne partage pas la stratégie de l'entreprise. Ainsi, le **déploiement d'une stratégie clients** repose sur **l'existence d'une stratégie concertée** qui consiste à repenser la stratégie de telle sorte à associer le personnel à la réflexion stratégique¹.

Pour **Linhart, 1994**, cité par **Marie-Andrée Caron** dans son article « Stratégie et Modernisation des Entreprises : une Relecture des Travaux Anciens », les nouvelles politiques, visant explicitement à mobiliser l'intelligence humaine, signifient avant toute chose la reconnaissance des savoirs et des savoir-faire élaborés clandestinement par les exécutants².

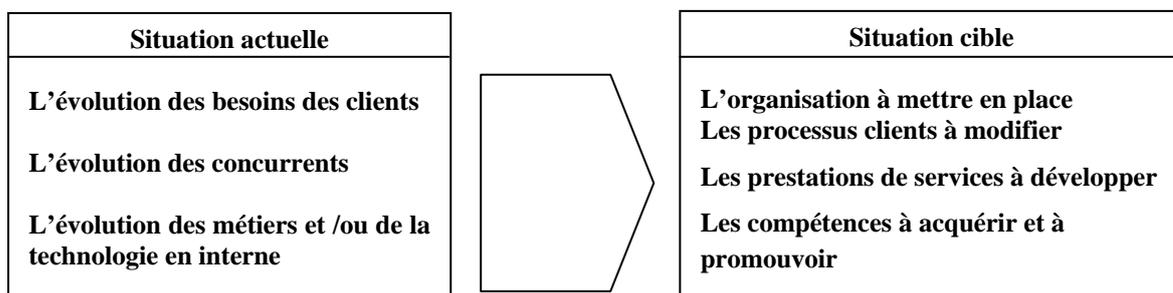
A ce titre, il s'agit pour les organisations, particulièrement, pour les entreprises de mobiliser le personnel et de bénéficier au maximum des savoir-faire des exécutants au plus bas niveau de la hiérarchie et qui, sans cette mobilisation aucune stratégie ne peut aboutir.

Dans ce contexte, **J. Brilman**, introduit le principe de **l'empouvoirement** qui signifie que « c'est celui qui est le plus proche du client ou qui réalise les opérations qui est le mieux placé pour prendre la décision. Elle lui revient par essence »³.

Selon **B. Diridollou et C. Vincent, 1997**, le déploiement d'une stratégie client (cf. **Schéma N°17**) repose sur l'analyse de l'état des lieux de la situation actuelle de l'entreprise dans trois domaines complémentaires :

1. **L'évolution des besoins des clients ;**
2. **L'évolution des concurrents ;**
3. **L'évolution des métiers et/ou de la technologie.**

Schéma N°17 : La confrontation des évolutions pour préparer le déploiement de la stratégie



Source : **B. Diridollou, C. Vincent**, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., p.23.

¹ **B. DIRIDOLLOU, C. VINCENT**, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., p.123.

² **Marie-Andrée CARON**, « Stratégie et modernisation des entreprises : une relecture des travaux anciens », Etudiante dans le programme conjoint de doctorat, Ecole des HEC, McGill, UQUAM, Concordia, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 3000 chemin de la côte-sainte-Catherine, Montréal, (Québec), Canada H3T2A7, p.9.

³ **Jean BRILMAN** préfacé d'Octave Gélinaer, « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », Op. Cit., p. 334.

Le passage d'une situation actuelle à une situation cible, selon les auteurs, exige l'existence d'un mode participatif avec les principaux acteurs qui sont en interface avec les **clients** tels que les vendeurs, les hommes du service après-vente, les acheteurs, etc.¹.

Il en découle selon **J. Brilman**, une conception du travail définie par un ensemble de processus ou de projets aboutissant aux clients en réduisant les frontières et en créant des liens avec les activités fonctionnelles qui doivent apporter informations et coordination².

2.1.1. L'EVOLUTION DES BESOINS DES CLIENTS

Pour le suivi de l'évolution des besoins des clients, les entreprises mettent en place « une veille commerciale » qui leur permet de disposer des informations fiables afin d'agir au moindre changement de l'environnement.

2.1.2. L'EVOLUTION DES CONCURRENTS

Le suivi de l'évolution des concurrents consiste en l'analyse de l'attitude et de la capacité des dirigeants à faire face aux différentes formes d'innovations des concurrents.

2.1.3. L'EVOLUTION DES METIERS ET/OU DE LA TECHNOLOGIE

Ce point porte sur l'intérêt qu'a l'entreprise à la fois pour ses métiers de base et sur ses compétences. Les deux auteurs notent que les entreprises affichent une faible vigilance par rapport aux évolutions de leurs métiers clés et qu'elles accordent plus d'importance à leur organigramme qu'au maintien de leurs compétences sur les métiers³.

2.2. LES STRATEGIES ORIENTEES METIERS

Le redéploiement de la stratégie de l'entreprise à un recentrage vers l'activité ou le métier de base marque la tendance des entreprises ainsi que les grands groupes à se positionner sur des marchés dominables. Ce recentrage se base sur l'analyse d'un ensemble de critères comme :

- La sélection des investissements dans un environnement concurrentiel et mondialisé ;
- La rentabilisation du capital investi ;
- La satisfaction des actionnaires par la recherche d'une rente⁴.

Ainsi, selon **Laurent BATSCH**, le recentrage est la recherche et le choix par les groupes d'entreprises de stratégies de portefeuille qui renforcent la cohérence de leurs activités. Selon toujours l'auteur, la stratégie de diversification a été développée jusque dans les années **70** où le modèle de la « firme portefeuille » est très promu. Depuis les années **80**, les groupes ainsi que les entreprises ont tendance à la réduction de leurs activités. Ce recentrage est analysé comme un mouvement de correction des excès de diversification.

¹ B. DIRIDOLLOU, C. VINCENT, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., p.123.

² Jean BRILMAN préfacé d'Octave Gélinier, « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », OP. Cit., p. 333.

³ B. DIRIDOLLOU, C. VINCENT, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., p.122.

⁴ Laurent BATSCH, « Le recentrage : une revue », Op. Cit., pp.02.

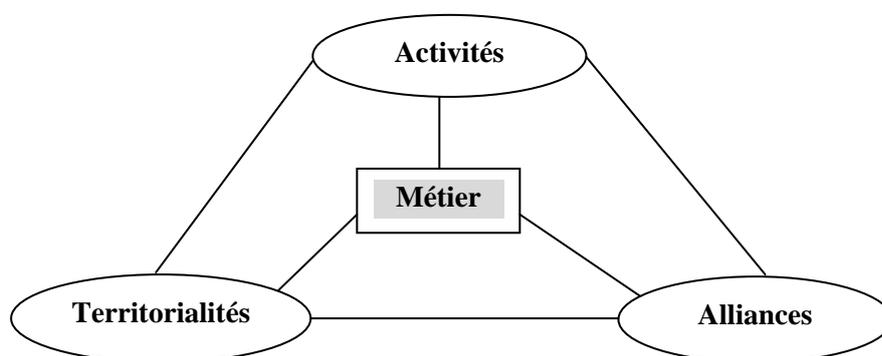
Les objectifs recherchés par le redéploiement stratégique vers le métier de base peuvent se résumer à trois principaux éléments :

- Mettre fin aux conglomérats sous-performant et difficilement contrôlable ;
- Mettre en avant les objectifs de performance financière qui protègent les intérêts des actionnaires ;
- L'adaptation de la stratégie aux règles financières de la gestion des risques¹.

A cet effet, selon **A. Bouayad** et **E. D'André, 2000**, définir le métier d'aujourd'hui et de demain passe inévitablement par l'appréhension de trois principales dimensions (cf. **Schéma N°18**) :

- **La dimension activités** qui est appréhendée sous l'angle des clients et des clients/clients, de la valeur ajoutée exogène ainsi que de l'effet d'expérience ;
- **La dimension territorialité** qui est appréhendée sous l'angle des zones géographiques de référence et des zones géographiques optimales,
- **La dimension alliances** qui est appréhendée sous l'angle des types de partenariats à réaliser et des profils des alliés à retenir.

Schéma N°18 : Les trois fondements stratégiques du métier



Source : Anis Bouayad et Emmanuel D'André, « Stratégie et métier de l'entreprise : pourquoi et comment définir le métier de votre entreprise », Ed Dunod, Paris, 2000, p.74.

Selon les auteurs, le métier a toujours été défini ou déployé en fonction de la première dimension à savoir les activités. Aujourd'hui, l'ouverture des économies et l'apparition des NTIC, imposant les flux d'information et les flux financiers à côté des flux de marchandises, rendent la concurrence de plus en plus rude. La conséquence étant l'éclatement et le rétrécissement de l'espace de l'entreprise qui subit aussi l'accélération et la démultiplication du temps. Pour cela, les deux dimensions territorialités et alliances sont élémentaires pour la réussite de la stratégie orientée métier.

¹ Laurent BATSCH, « Le recentrage : une revue », Op. Cit., pp.02-06.

A ce titre, le métier de l'entreprise, outre le paramètre activités, est structuré par le paramètre "territorialités". Celui-ci est défini comme « le rapport individuel ou collectif à un territoire considéré comme approprié »¹. De plus, la reconfiguration géopolitique s'est accompagnée d'une manière inévitable d'une nouvelle donne **géoéconomique** qui, cette dernière, s'est manifestée par la formation de groupes économiques tels que l'UE, Alena, Mercosur, etc.

Cette situation de fait a imposé un autre élément de base dans l'élaboration et le redéploiement stratégique à savoir la dimension géographique et par conséquent, la territorialité est discriminante dans le choix de la stratégie, dans sa définition ainsi que dans le déploiement du métier de l'entreprise.

Quant à la dimension "alliances", celle-ci est considérée comme indispensable pour exercer son métier essentiellement après les incessantes reconfigurations territoriales et l'apparition de nouveaux besoins et exigences des clients.

En effet, cette dimension est devenue un élément structurant la quasi-totalité des métiers principalement quand il s'agit d'externalisation. Pour **A. Bouayad** et **E. d'André**, autant le métier est défini dans l'indépendance, autant son déploiement se fait dans l'interdépendance.

2.3. LES STRATEGIES DE RESEAU ET CONCERTEE

La stratégie de réseau est adoptée suite, à la fois, à l'avènement des NTIC qui suppriment les contraintes espace et temps, au choix porté, par les entreprises, à la croissance externe plutôt qu'à la croissance interne (augmentation des opérations de fusions, augmentation des relations de partenariats avec les clients ainsi qu'avec les fournisseurs, augmentation des alliances avec les entreprises concurrentes, etc.) et au changement du mode de travail interne à l'entreprise.

Ainsi selon **J. Brilman**, l'organisation de l'entreprise en réseau, devenue entreprise étendue par un maillage avec ses clients, fournisseurs et partenaires grâce aux Intranet, Extranet et Internet, est en train de devenir une des architectures dominantes du monde des affaires².

De même que la stratégie client dont sa réussite est conditionnée par la mise en place de la stratégie concertée, la stratégie de réseau est aussi basée, pour son aboutissement, sur ces deux précédentes stratégies : **concertée** et **client**. En effet, par le déploiement de la stratégie de réseau, l'entreprise se trouve dans la nouvelle économie et plus précisément, devient une entreprise numérisée qui dispose **d'une base de données sur les clients** et qui est **mise à la disposition de tout le personnel** de l'entreprise.

¹ Anis BOUAYAD et Emmanuel D'ANDRE, « stratégie et métier de l'entreprise : pourquoi et comment définir le métier de votre entreprise », Ed Dunod, Paris, 2000, p.75.

² Jean BRILMAN préfacé d'Octave Gélienier, « Les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance », Op. Cit., p. 409.

Ce partage de données signifie l'existence d'une stratégie de concertation résultant de l'association de tout le personnel de l'entreprise à la réflexion stratégique. Ainsi, pour faire aboutir la stratégie et pour avoir des initiatives du personnel, l'entreprise doit partager ses intentions ainsi que ses objectifs avec l'ensemble de son personnel.

Pour cela, dans la démarche de déploiement "concertée" de la stratégie, **B. Diridollou** et **C. Vincent** avancent trois facteurs clés de réussite de cette stratégie :

- **Favoriser l'expression des idées** venant du personnel et créer une véritable alliance ; et l'équipe de direction a la responsabilité de définir le périmètre de l'exercice de la réflexion stratégique ;
- **Déterminer le rôle de l'entreprise dans son environnement** et par rapport à son marché et se poser la question qu'attendent les clients ?;
- **Rechercher la cohérence** dans la mise en œuvre du changement¹.

Ainsi, pour **G. Koenig**, le comportement des personnels de l'entreprise exerce une forte influence sur la stratégie de l'entreprise. Cette influence dépend de l'intensité et de l'orientation des efforts déployés (cf. **Tableau N°30**).

Tableau N°30 : Les efforts des agents et leurs effets sur la stratégie

Les efforts des agents	Les effets sur la stratégie
Implications par rapport aux buts et objectifs annoncés :	
Faible	Abandon de la stratégie ou réduction des ambitions.
Forte	La fixation de la stratégie mobilise les énergies et contribue en retour à son succès.
Cohérence avec l'intention stratégique d'ensemble :	
Faible	Des effets pervers dévoyant l'intention stratégique.
Forte	L'intention stratégique se réalise en dépit d'une programmation insuffisante.

Source : **G. Koenig**, « Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques », Op. Cit., p.17.

Nous constatons par ce tableau que l'aboutissement de la stratégie est fonction du degré d'implication du personnel par rapport aux objectifs de l'entreprise et que si l'intention stratégique est partagée avec le personnel, la stratégie a de grandes chances d'aboutir même s'il y a une insuffisance dans la programmation. Aussi, on ne peut évoquer la stratégie de concertation ou bien la stratégie de réseau sans faire référence à **l'Intelligence Economique (IE)**. Cette dernière étant, généralement, définie comme un système permettant l'organisation d'une stratégie cohérente au service de l'ensemble du réseau d'entreprises dont les institutions étatiques doivent être au centre de ce système. Celles-ci mettent en place **un système d'informations capable d'informer tous les acteurs économiques sur les objectifs des pouvoirs publics quant à sa politique d'aménagement du territoire, de politique industrielle et de développement économique en général.**

¹ **B. DIRIDOLLOU, C. VINCENT**, « Le client au cœur de l'organisation, le management par les processus », Op. Cit., pp.123-128.

A cet effet, vu l'importance de ce système d'IE dans l'évolution du contexte économique moderne, nous jugeons utile de développer brièvement ce point en donnant :

1. **La définition de l'IE ;**
2. **Les objectifs de l'IE ;**
3. **Les différents modèles d'un système d'IE.**

2.3.1. LA DEFINITION DE L'IE

Selon **Daniel Rouach**, l'internationalisation des échanges impose aux différents acteurs économiques d'adopter une démarche anticipative (et non pas réactive) face aux changements de leur environnement¹. A ce titre, selon l'auteur, l'efficacité de la stratégie d'entreprise repose sur sa capacité à déployer de véritables dispositifs d'IE qui permettent la gestion stratégique de l'information comme levier majeur au service de la performance économique. **Daniel Rouach** définit alors l'IE comme « l'ensemble des actions de recherche, de traitement, de diffusion et de prospection de l'information utile aux différents acteurs économiques ».

Les différents acteurs économiques se situent aux différents niveaux d'organisation tels que celui de l'Etat, de l'industrie, des entreprises, de l'éducation nationale et de la population. Pour **Frank Bournois** et **Pierre-Jacquelin Romani**, « ces acteurs sont conçus comme un système global destiné à inspirer la stratégie de la direction générale de l'entreprise, tout comme à informer en continu ses différents niveaux d'exécution, afin de créer une gestion offensive et collective de l'information, qui devient une richesse principale »².

Pour **Bernard Besson** et **Jean-Claude Possin**, « l'IE est la maîtrise concertée de l'information et la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin »³.

Aujourd'hui, « l'intelligence économique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, veille, renseignement, Knowledge Management, Lobbying, mais reste un concept autonome »⁴. Nous pouvons ainsi dire que l'IE est la capacité de l'entreprise à mobiliser ses compétences pour une meilleure utilisation et interprétation de l'information économique et pour une mobilisation efficace de tout son personnel autour de la stratégie de l'entreprise.

2.3.2. LES OBJECTIFS DE L'IE

Le rôle de l'IE est d'être un élément de corporate gouvernance et de coordinateur de la stratégie dans les différentes fonctions de l'entreprise. Cette fonction est de ressort du conseil d'administration où les animateurs de cette fonction produisent des analyses permettant aux dirigeants d'anticiper les changements de l'environnement et une prise de décisions adaptées⁵. Ainsi, les objectifs de l'IE se résument à plusieurs points comme :

¹ Daniel ROUACH, « La veille technologique et l'Intelligence Economique », PUF, Juin 1996, pp.11-12.

² Frank BOURNOIS préface de Christian PIERRET et Pierre-Jacquelin ROMANI, « L'Intelligence Economique dans les entreprises françaises », Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, 2000, p.33.

³ Bernard BESSON et Jean-Claude POSSIN, « L'audit d'Intelligence Economique, mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'Intelligence Collective », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2002, p.3.

⁴ Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, « La veille stratégique, du concept à la pratique », Note de synthèse, IAAT, Juin 2005, p.3.

⁵ Bernard NORLAIN et Loïc TRIBOT LA SPIERE, « Maîtrise de l'information et prospective stratégique : l'Intelligence Economique au service de l'entreprise », Publisud, 1999, pp.52-53.

- La gestion des flux d'information¹ ;
- L'anticipation des changements de l'environnement et l'appréciation de leurs impacts sur les stratégies de l'entreprise ;
- Le partage de connaissances et de compétences ;
- La création d'une organisation en réseaux internes et externes permettant d'éclairer l'entreprise sur son environnement tout en favorisant le partage des savoir-faire² ;
- La maîtrise concertée de l'information³ ;
- La mobilisation des salariés en s'appuyant sur l'animation de réseaux internes et externes⁴ ;
- La sécurisation de l'actif informationnel de l'entreprise⁵.

Il est donc clair que l'objectif principal de l'IE est la protection de l'information qui constitue de nos jours, la principale préoccupation du management des entreprises.

2.3.3. LES DIFFERENTS MODELES D'UN SYSTEME D'IE

En se référant à la communication du **Forum des Chefs d'Entreprises** dans le colloque portant sur « Le benchmark des pratiques et des expériences en intelligence économique au service de la performance et de la compétitivité de l'entreprise »⁶, le domaine de l'IE est constitué de trois (3) axes principaux : la collecte systématique de l'information ; le traitement de l'information et la protection du patrimoine informationnel.

Son objet est la production de la connaissance à vocation opérationnelle, ce qui signifie que le traitement informatisé des données ne suffit pas. C'est pour cela, que l'entreprise est tenue d'avoir des compétences capables d'interpréter et d'analyser les informations. En parallèle, les Etats mettent en place des dispositifs informationnels ayant pour objectif d'aider les entreprises à faire face aux mutations de leurs environnements. A ce titre, plusieurs modèles d'IE existent dans le monde et qui se distinguent plus dans leur caractère "institutionnel" que dans leurs objectifs.

En effet, par le système d'IE, les Etats ont les mêmes objectifs à savoir la protection de leur économie et l'apport d'aide à leurs entreprises en leur fournissant des outils de management stratégique mais qui diffèrent dans le cadre institutionnel de mise en place d'un système d'IE. On cite à cet effet l'exemple :

1. Français ;
2. Américain ;
3. Japonais ;
4. Allemand.

¹ Agnès ARCIER, sous-directeur de l'environnement et de l'emploi secrétariat d'Etat à l'industrie, « L'Intelligence Economique dans la démarche stratégique » dans l'Ouvrage de Bernard NORLAIN et Loïc TRIBOT LA SPIERE, Op. Cit., p.61.

² Bernard BESSON et Jean-Claude POSSIN, « L'audit d'Intelligence Economique, mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'Intelligence Collective », Op. Cit., p.7.

³ Frank BOURNOIS préface de Christian PIERRET et Pierre-Jacquelin ROMANI, « l'Intelligence Economique dans les entreprises françaises », Op. Cit., p.37.

⁴ Frank BOURNOIS préface de Christian PIERRET et Pierre-Jacquelin ROMANI, Op. Cit., p.37.

⁵ Général (Cr) Bernard NORLAIN, Vice-président DELOITTE et TOUCHE, Op. Cit., p.52.

⁶ Colloque sur « Le benchmark des pratiques et des expériences en Intelligence Economique au service de la performance et de la compétitivité de l'entreprise », communication du Forum des Chefs d'Entreprises, pp. 1-4.

2.3.3.1. DANS LE SYSTEME FRANÇAIS

Le réseau de collecte de l'information est institutionnel. Il se base sur la présence diplomatique française dans les différents pays du monde comportant ainsi de sous-systèmes : le gouvernement et les grandes entreprises. Même si l'Etat Français a mis en place ce réseau, celui-ci est largement dominé par les initiatives publiques qui se concrétisent par :

- La nomination d'un Haut Responsable à l'IE rattaché au Premier ministre ;
- Le lancement des pôles de compétitivité ;
- Le lancement d'une politique d'intelligence territoriale ;
- La désignation de responsables de l'IE dans les différents ministères ;
- La mise en place de pilotages régionaux de l'IE par les préfets ;
- La création d'un référentiel destiné aux professionnels de la formation en matière d'IE ;
- La définition de secteurs dits "sensibles" ;
- La création d'une fédération des professionnels de l'IE.

2.3.3.2. DANS LE SYSTEME AMERICAIN

Le réseau de collecte d'information est marqué par la dispersion des dispositifs d'IE dans des bases de données diverses comme les fichiers publics ou les fichiers privés qui sont accessibles au public ainsi que les fichiers des grandes entreprises. Aux USA, les entreprises bénéficient même de l'existence d'un marché de professionnels de l'information chargé d'assurer des services d'IE. Comme il existe aussi des agences de production et de diffusion de l'information technique et commerciale. Se basant toujours sur la communication du Forum des Chefs d'Entreprises, en 1980, l'Etat Américain a mis en place une politique d'"advocacy" de soutien aux entreprises qui s'appuie sur :

- Un lobbying auprès d'organisation internationales (OMC, ONU, OCDE, Union européenne, etc.) ;
- Des actions de normalisation et de lobbying auprès des organismes chargés de la détermination des règles du commerce international ;
- La mise en place d'une démarche favorisant le partage d'informations afin d'aider les grandes entreprises des différents secteurs stratégiques dans leur prises de décisions ;
- La puissance des fonds de pension ;
- La protection contre les acquisitions de sociétés américaines ainsi que sur une réglementation protégeant certains domaines d'activités tels que les travaux d'infrastructures portuaires, le transport aérien, etc.

2.3.3.3. DANS LE SYSTEME JAPONAIS

Le réseau de collecte de l'information se base à la fois sur les agences gouvernementales, le ministère japonais du Commerce et de l'industrie, l'Organisation japonaise du commerce extérieur, les banques, les agences de publicité et la grande industrie qui agissent de manière concertée. Le système japonais se caractérise par une forte synergie entre l'Etat, les entreprises publiques et privées et l'université. L'Etat Japonais considère l'information comme une ressource collective et à ce titre, les entreprises investissent environ **1,5%** du chiffre d'affaires dans les dépenses d'IE.

2.3.3.4. DANS LE SYSTEME ALLEMAND

Le principe “agir dans l’intérêt économique de la nation” et qui est partagé par tous les acteurs économiques constitue un atout culturel de la compétitivité allemande. De ce fait, le système allemand de collecte d’informations est basé sur un modèle d’ingénierie de l’information s’appuyant sur le sentiment collectif de patriotisme.

Dans ce cadre, en Allemagne, les flux d’information convergent vers un centre considéré comme un réseau relationnel de décideurs où s’associent les banques, les grands groupes industriels et les sociétés d’assurance. Ce centre ne compte que quelques dizaines de personnes.

De ce fait, il existe en Allemagne une interpénétration du capital bancaire et du capital industriel créant par là, une synergie décisionnelle entre les banques et les grands groupes industriels. Cette interpénétration se base sur les principes de :

- Concertation permanente entre les partenaires sociaux et les objectifs économiques ;
- Mutualité sur la question du renseignement économique ;
- Flexibilité et d’émulation collective quant aux méthodes d’approche commerciale.

Nous pouvons ainsi conclure sur le fait que l'entreprise opte pour un mode de croissance en mettant en place des stratégies bien définies qui induisent, automatiquement, la restructuration d'un de ses volets que se soit son organisation, sa gestion ou même son système de fabrication (production). Le choix du type de croissance est déterminé par une décision basée sur l'étude des moyens assurant la sécurité des fonds à investir, leur rentabilité et la souplesse d'adaptation de l'entreprise aux changements conjoncturels de l'environnement.

Le choix du mode de croissance, de la stratégie d'entreprise ou des formes de modernisation nécessite alors l'élaboration d'une grille de métiers par la segmentation de l'activité de l'entreprise. Cette grille est élaborée par le croisement de deux paramètres :

- L'acceptation par les clients de la différence de prix de vente ;
- La sensibilité des prix de revient au volume qui est influencée par l'effet d'expérience, le BFR négatif et la puissance d'achat.

On déduit par là, que l'entreprise opte pour :

- ❖ **La croissance externe** : quand les prix ne sont pas élastiques, le poids des coûts de structure est insupportable par l'entreprise, la fonction de recherche et développement est faible, l'entreprise a un manque de ressources propres de financement et quand il n'y a pas de possibilités de différenciation ;
- ❖ **La croissance interne** : quand les prix sont sensibles au volume, l'entreprise a des capacités à créer des facteurs de différenciation, les maintenir et les renouveler et a une forte capacité de recherche et développement.

Que se soit un mode de croissance interne ou externe, l'entreprise aura à **moderniser l'organisation de ses structures et de ses formes de gestion et de production**. Cette modernisation porte soit sur :

- **Les équipements** si les coûts d'entretien et de maintenance augmentent et provoquent des pannes fréquentes et par conséquent, des manques à gagner ;
- **L'organisation de la production** en optant pour des stratégies de sous-traitance ou de partenariats ;
- **Les systèmes de gestion** par l'achat de nouvelles technologies et la formation des ressources humaines.

Par ailleurs, les entreprises sont, d'une manière permanente, à la recherche de modèles de gestion et de production où elles conjuguent compétitivité concurrentielle et réponse aux intérêts de la collectivité. La satisfaction de ces deux éléments est assurée par la fonction de recherche et développement qui, depuis la globalisation de l'économie et l'avènement des technologies d'information et de communication, ne cesse de prendre de l'ampleur dans les entreprises et principalement celles des pays développés.

L'émergence d'un nouvel environnement (économique, politique, technologique, social, juridique) n'a pas été sans effets sur l'évolution des stratégies des entreprises. En effet, l'émergence de nouveaux outils de travail principalement l'avènement des NTIC a eu un impact direct :

- D'une part, sur la création de la valeur pour l'entreprise ;
- D'autre part, sur sa compétitivité.

Par rapport à l'impact sur la création de la valeur pour l'entreprise, en effet, les **stratégies** sont plus **orientées** vers **les clients** et les **fournisseurs** qui sont considérés parmi les principaux acteurs dans la **création de la valeur** pour l'entreprise. Aussi, l'élaboration des stratégies d'entreprise doit résulter de la participation de toutes ses composantes. A ce titre, l'utilisation des NTIC a considérablement amélioré la communication que se soit au niveau externe (avec les clients par exemple) ou au niveau interne (personnel de l'entreprise).

Par rapport à la compétitivité de l'entreprise, celle-ci s'explique par le fait qu'elle n'est pas seulement fonction de la qualité ou du prix du produit mais aussi de la vitesse de réaction de l'entreprise par rapport aux changements de son environnement et du temps de traitement des données collectées par son système d'information. De plus, cette compétitivité n'est plus seulement liée à la production (centre de création de la valeur) mais à toutes les fonctions de l'entreprise (approvisionnement, distribution, marketing, etc.).

Par ailleurs, même si le processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise ainsi que le type de stratégie adoptée (stratégies de croissance interne ou de croissance externe) soient inchangés, il n'en demeure pas moins que leur aboutissement est fonction du degré de coordination de toutes les structures de l'entreprise, du degré de collaboration de tout son personnel et de sa capacité à faire adhérer ses clients et ses fournisseurs.

Dans ce contexte, les auteurs **Michael Treacy** et **Fred Wiersema**, cités par **Jean Brillman** dans son ouvrage « **les meilleures pratiques de management, au cœur de la performance** », relatent les trois possibilités, relatives à l'excellence opérationnelle, le leadership par le produit et l'intimité avec le client, qui permettent à l'entreprise de gagner la stratégie. A cet effet, les auteurs expliquent que l'entreprise ne peut pas apporter tout à tout le monde et gagner la stratégie c'est d'abord trouver la valeur unique qu'elle peut délivrer à un marché choisi. C'est pour cela que les entreprises adoptent des **stratégies habituellement définies** mais **déployées** vers :

- **Le client ;**
- **Le métier,**
- **L'intégration dans un réseau.**

Les stratégies déployées vers les clients ou bien les **stratégies orientées vers les clients** sont élaborées en mettant le **client au centre** de la réflexion stratégique. En effet la démarche stratégique accorde une place grandissante au client et le considère comme le centre de l'analyse stratégique et c'est autour de ce dernier que seront traitées toutes les questions liées :

- A qui produire ?
- Au comment vendre et produire ?
- Au comment atteindre et fidéliser le client ?

La réponse à toutes ces questions détermine la stratégie à adopter et à mettre en œuvre.

La stratégie déployée vers le métier de base consiste à prendre en considération la vocation de l'entreprise. Cette stratégie est définie sur la base de la spécialisation de l'entreprise dans un secteur d'activité bien déterminé qui lui permet de faire mieux que les autres et par conséquent, d'avoir un avantage compétitif.

La stratégie déployée vers le métier de base exige le délestage ou l'externalisation de toutes les activités annexes ou secondaires. Cette stratégie exige aussi le déploiement de tous les efforts et les moyens de l'entreprise vers le métier de base. Ce qui lui permettra d'avoir des avantages compétitifs essentiellement ceux liés à l'effet d'expérience.

Les stratégies de réseau sont celles qui se basent, pour leur aboutissement, sur la collaboration de toutes les parties prenantes de l'entreprise à savoir la participation de toutes les composantes : actionnaires, cadres dirigeants, personnel, clients et fournisseurs et dans lesquelles la coordination est assurée par la performance du système d'information et de communication.

Par ailleurs, aucune stratégie ne peut aboutir sans une gestion et un management moderne de l'entreprise. Ce dernier est fonction de la **modernisation des moyens** et des **pratiques de management**.

La modernisation des moyens consistent en l'acquisition de matériels et d'équipements qui contribuent d'une manière efficace à l'amélioration de la production, de la commercialisation et de la gestion de l'entreprise.

Quant à **la modernisation des pratiques de management**, celles-ci consistent en la mise en place d'un management participatif et des méthodes de gestion assurant la motivation et l'adhésion du personnel au projet de l'entreprise.

Cette question de modernisation des entreprises a, depuis l'ouverture des économies, été au centre des débats dans les pays du Maghreb à l'instar des autres pays du monde. Les débats sur les modes de modernisation des entreprises portaient sur le comment faire face à l'intensification de la concurrence et au comment accompagner les entreprises à l'intégration dans l'économie mondiale.

Pour cela, les pays voisins, le Maroc et la Tunisie comme d'ailleurs est le cas de l'Algérie, ont lancé plusieurs programmes de modernisation, entre autres, de leurs entreprises publiques économiques. Ces programmes ont alors porté soit sur le lancement de projets de renouvellement des investissements matériels, soit sur les moyens permettant l'élévation du degré de compétitivité des entreprises (amélioration de la gestion interne dans les entreprises). Dans ce contexte, nous allons dans la troisième partie de ce travail relater comment s'est faite la modernisation des EPE dans les pays voisins : le Maroc et la Tunisie ainsi que dans le cas de la France pour terminer avec le cas de deux entreprises publiques algériennes.

TROISIEME PARTIE

LES EXPERIENCES DES PAYS VOISINS EN MATIERE DE MODERNISATION DES EPE

Les fluctuations des prix du pétrole ont forcé tous les pays à rechercher les moyens et les techniques de perfectionnement de leurs pratiques de gestion et de management. Cependant, dans les pays riches, entre autres, les Etats Unis d'Amérique, le Japon, l'Allemagne, l'Angleterre, etc. l'existence d'une culture managériale a facilité l'adaptation et le redéploiement rapide des stratégies des entreprises aux changements de l'environnement économique.

Cette adaptation est aussi soutenue par une recherche permanente des méthodes et des techniques de modernisation des entreprises. Ces efforts de recherche et développement ne cessent d'enfoncer les écarts en termes de gestion et de rentabilité entre les entreprises des pays développés et celles des pays en voie de développement.

C'est pour cela qu'aujourd'hui, avec l'ouverture des économies, la modernisation, des entreprises devient une nécessité principalement avec l'avènement d'une économie du savoir basée sur l'innovation technologique et financière ainsi que sur les compétences humaines. Ces dernières jouent un rôle prépondérant dans les processus concurrentiels, la flexibilité et dans l'adaptation aux changements de l'environnement.

De ce fait, dans ce contexte d'ouverture des économies, l'Etat procède au financement des projets d'investissement tant matériels qu'immatériels afin de moderniser son économie et, plus particulièrement, ses entreprises qui représentent le maillon principal de l'économie nationale. Pour cela, l'Etat, seul ou en collaboration avec les organismes internationaux, orientent leurs réflexions vers la recherche des formes et des modes facilitant le processus de modernisation que se soit en termes financiers, de pratiques de gestion ou de stratégies. A cet effet, on assiste au lancement :

- **De programmes de normalisation** (normes qualité et environnementales) ;
- **De projets d'investissement matériels** (acquisition de matériels et équipements plus compétitifs) ;
- **De projets d'investissements immatériels** (formation, apprentissage et perfectionnement du capital humain) ;
- **De programmes de financement de la recherche et développement** ;
- **De projets d'amélioration de la veille stratégique et environnementale** (système d'information et de communication) ;
- **De projets de partenariats, d'attrait des IDE** ainsi que les programmes de **mise à niveau**, etc.

C'est autour de ces différents points que nous avons organisé cette partie dans laquelle nous allons relater, afin de nous inspirer, des expériences de certains pays en matière de modernisation des **EP**. A cet effet, nous avons organisé cette partie en deux chapitres :

Dans le premier chapitre, nous présentons l'expérience :

- 1. Des pays voisins à savoir la Tunisie et le Maroc** vu que nous partageons les mêmes valeurs, la même langue, la même culture et les mêmes traditions. De plus, ces deux pays, comme l'Algérie d'ailleurs, se sont vus obliger, par des institutions internationales, d'appliquer des plans de redressement, de privatisation, de mise à niveau, d'appel aux investisseurs étrangers et de modernisation de leurs moyens matériels et immatériels ainsi que de leurs pratiques de gestion ;
- 2. De la France** qui est considérée, par les pays du Maghreb, comme un pays influant dans les politiques économique et social des pays maghrébins, dont ils s'inspirent. Ceci s'explique d'une part, par l'histoire, l'influence coloniale, linguistique et par des considérations géographiques (proximité) qui lient ces différents pays et d'autre part, par l'influence scientifique et technologique (le nombre importants de chercheurs Tunisiens, Marocains et Algériens qui travaillent dans les laboratoires de recherche français et le nombre d'étudiants qui fréquentent les universités françaises) ;

Dans le deuxième chapitre, nous présentons le résultat du processus de modernisation de deux entreprises publiques économiques algériennes, à savoir :

- 1. L'Entreprise d'Electroménager de Tizi-Ouzou (ENIEM) ;**
- 2. L'Entreprise Nationale d'Electro-Industries d'Azazga (EI).**

CHAPITRE I : LES EXPERIENCES EN MATIERE DE MODERNISATION DES EPE

La croissance économique, selon **Michel Didier, 2003**, résulte de plusieurs facteurs qui peuvent être mis en œuvre d'une manière plus ou moins bien dans chaque pays. En effet, la diffusion des nouvelles technologies d'information et de communication, qui constitue un facteur clé de la croissance économique, a contribué dans certains pays notamment les Etats Unis d'Amérique à réaliser une croissance et une performance remarquable dans les années 80.

Néanmoins ces technologies ne constituent pas le seul facteur qui fait la différence du développement et de la croissance des pays ou même qui expliquent le sous-développement d'autres pays. Cependant le capital humain, premier facteur responsable de la productivité, est le facteur qui explique en grande partie, si ce n'est en général, la différence de développement des pays. Ce capital humain est influencé par les politiques et la qualité de formation et d'enseignement mis en œuvre par chaque pays, des politiques de motivation et du niveau de la concurrence qui stimule l'initiative.

A ce titre, le facteur humain qui conditionne la qualité des produits, qui cette dernière constitue un autre facteur stimulant de la croissance économique, la bonne utilisation des procédés de fabrication, des systèmes de gestion, etc. fait aussi la différence dans le développement des pays.

C'est autour de ces différents facteurs que sont orientés les efforts de tout pays afin de réaliser l'objectif de la croissance en tenant compte des différentes contraintes techniques, économiques, sociales et environnementales qu'il rencontre. Pour cela, chaque pays lance un processus de modernisation de son système économique par :

- D'une part, la stimulation de plusieurs facteurs devenus, de nos jours, des facteurs de compétitivité comme l'utilisation des NTIC, le perfectionnement du capital humain, la qualité des processus de fabrication, de commercialisation, de financement et de services après-vente et de la recherche et développement ;
- D'autre part, le lancement d'un ensemble de réformes, entre autres, la mise à niveau, les politiques de privatisation ou des politiques d'attrait des IDE et d'encouragement des partenariats, etc.

C'est autour de ce point relatif au mode de modernisation du système économique, en particulier des entreprises publiques, que nous avons organisé ce présent chapitre dans lequel nous allons présenter le cas :

- 1. De la Tunisie ;**
- 2. Du Maroc ;**
- 3. De la France.**

I. EXPERIENCE DE LA TUNISIE

La modernisation des Entreprises Publiques Tunisiennes (EPT) est devenue une nécessité depuis l'ouverture économique et son adhésion à l'OMC dès 1995 et la signature, en 1996, de l'accord d'Association avec l'Union Européenne (UE) portant création de la zone de libre échange¹.

Cette modernisation provient parfois de l'initiative du gouvernement et parfois d'une initiative des organismes extérieurs tels que le FMI, la Banque Mondiale de Développement, etc. A cet effet, en se basant sur l'article de **Olfa Kammoum Hammam** et **Sami Hammam** et de celui de **Hammam Abdelatif**, la modernisation des EPT est opérée par :

1. **L'introduction de facteurs clés de modernisation des entreprises ;**
2. **La mise en place de programmes et de stratégies de redéploiement dans les EPT.**

1. L'INTRODUCTION DE FACTEURS CLES DE MODERNISATION DES ENTREPRISES

Suite à l'ouverture de l'économie Tunisienne, l'Etat a adopté une nouvelle politique industrielle visant à améliorer la compétitivité des entreprises par :

1. **La promotion de la recherche et développement et de l'innovation technologique ;**
2. **L'inscription du principe de redevabilité dans la sphère de la gestion publique.**

1.1. LA PROMOTION DE LA RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT ET DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

L'innovation technologique en Tunisie a connu une croissance permanente. En effet, les dépenses en recherche et développement ont accru depuis 1997 à 2006 respectivement de **89** millions de Dinars Tunisiens (DT) à **430** millions de DT. Par rapport au PIB, de 1997 à 2006, le taux des dépenses intérieures de recherche et développement passe de **0,43%** à **1,07%** soit un taux de croissance de **1,48%**.

Même si les efforts consentis, par les responsables Tunisiens, pour promouvoir l'innovation qui demeure faible comparée aux autres pays : dix (**10**) brevets internationaux pour la Tunisie entre la période 1996-2005, quatre vingt et onze (**91**) brevets pour l'Egypte et **42 464** brevets pour la France, il n'en demeure pas moins que l'effort, pour encourager la recherche, est permanent. A cet effet, la Tunisie a mis en place une stratégie de recherche et développement en portant plus l'intérêt, entre autres, sur :

- Le renforcement de la coordination entre les composantes du système national (les structures d'informations scientifiques et économiques, les entreprises, les chercheurs et les laboratoires de recherche) pour une meilleure synergie ;

¹ Olfa KAMMOUM HAMMAM et Sami HAMMAM, « Mondialisation et nouvelle politique industrielle en Tunisie », pp.9-17

- La valorisation des compétences humaines ;
- La mise en place de moyens financiers et matériels pour valoriser les résultats de la recherche ;
- La création de structures de mise en œuvre des programmes de recherche dans **27** centres publiques de recherche et **12** Universités ;
- Le développement des réseaux d'échanges pour une meilleure circulation de l'information et l'accès aux banques de données ;
- Le lancement d'un partenariat scientifique basé sur un programme de coopération avec les compétences Tunisiennes résidentes à l'étranger (contenu dans le plan 2007-2011 du secteur de la recherche et développement) ;
- Le développement de la coopération internationale (coopération avec les pays maghrébins et arabes, les pays européens, les pays d'Amérique et les pays asiatiques) et de la coopération multilatérale (coopération avec l'union européenne et les organisations internationales comme l'UNESCO, l'ALESCO, l'Agence Africaine et Biotechnologie).

Il résulte par ces efforts, l'existence de **neuf (09) technopôles spécialisés** touchant par là, à plusieurs domaines :

- **Technopôle Elghazala** (technologie de l'information et de la communication) ;
- **Technopôle de Bordj Cédria** (Energies renouvelables, Eau, Environnement et Biotechnologie Végétale) ;
- **Technopôle Sidi Thabet** (Biotechnologie et Industrie Pharmaceutique) ;
- **Technopôle de Sousse** (Mécanique, Electronique et Mécatronique) ;
- **Technopôle de Sfax** (Informatique et Multimédia) ;
- **Technopôle de Monastir** (Textile et Habillement) ;
- **Technopôle de Bizerte** (Industrie agroalimentaire) ;
- **Technopôle de Gammarth** (Industrie cinématographique) ;
- **Réseau des technologies marines** (Technologies Marines).

1.2. L'INSCRIPTION DU PRINCIPE DE REDEVABILITE DANS LA SPHERE DE LA GESTION PUBLIQUE

Afin de rendre les informations économiques et financières plus lisibles, visibles et crédibles, le gouvernement tunisien, par son administration, a introduit le **principe de redevabilité** au niveau de toutes les organisations publiques (administrations, entreprises). L'objectif étant l'amélioration de la qualité des prestations fournies.

La redevabilité est définie comme « l'obligation de rendre compte de l'exercice d'une responsabilité »¹. C'est autour de ce principe que le chef de l'Etat a réuni, le 16/11/1991, les responsables des ministères et des entreprises publiques ainsi que les gestionnaires, les administrations et les contrôleurs afin d'expliquer l'impératif de sa mise en pratique dans toute la gestion des affaires publiques.

¹ Hammam ABDELATIF, Conseiller à la Primature de Tunisie, « La mise en place de la redevabilité dans l'administration Tunisienne », Actes de la Table Ronde Préparatoire N°3 : La Bonne Gouvernance : Objet et Conditions du Financement, p.127.

Le chef d'Etat a mis, à cet effet, l'accent sur l'importance de **l'audit** et de l'évaluation, en toute transparence dans la gestion des affaires publiques. C'est sur ce principe de redevabilité que repose même sa politique dans la gestion des affaires du pays de telle sorte, depuis sa réélection, le 10/10/1999, qu'il rend compte à la population, d'une manière périodique, les résultats de sa gouvernance. Comme, il s'intéresse personnellement aux rapports de contrôle émis par les instances de contrôle d'actions publiques. Ainsi, les responsables tunisiens affichent une volonté de diffusion d'une **culture de confiance** et de **transparence**. On assiste alors à :

1. **L'obligation de rendre compte ;**
2. **La mise en place d'instruments concrétisant la redevabilité.**

1.2.1. L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

L'obligation de rendre compte concerne toute **personne investie d'une mission de gestion d'affaires publiques** qui est tenue comptable de ses actes. Par conséquent, quel que soit le niveau de responsabilité, la personne responsable est tenue d'apporter et de démontrer, à la direction des affaires, les moyens et les méthodes utilisés pour une **gestion prudente** mais aussi **efficace de toutes les ressources** qui sont mises à sa disposition.

Outre le premier ministre et les ministres qui sont tenus de cette obligation de rendre compte, tous les gestionnaires publics sont soumis à plusieurs contrôles :

- Le contrôle à priori ;
- Le contrôle concomitant ;
- Le contrôle à postériori.

Ces gestionnaires sont tenus de rendre compte de leur gestion devant la cour de discipline budgétaire et sont tenus personnellement responsables.

1.2.2. LA MISE EN PLACE D'INSTRUMENTS CONCRETISANT LA REDEVABILITE

Il s'agit de la mise en place des instruments rendant le contenu de la redevabilité plus concret. Ces instruments se résument à l'établissement de rapports permettant et facilitant l'évaluation de la redevabilité. On trouve à cet effet :

- Le rapport annuel de la cour des comptes ;
- Le rapport annuel du médiateur administratif ;
- Le rapport annuel de l'équipe du citoyen-superviseur ;
- Le rapport annuel sur l'état de l'environnement ;
- Les contrats des programmes des entreprises publiques et des agences spécialisées.

Le compte rendu de ces rapports porte sur :

- La conformité au mandat confié à la structure publique ;
- Le respect des autorisations budgétaires ;
- La qualité de la gestion ;
- L'efficacité et l'efficience des actions engagées ;
- Les résultats atteints et la satisfaction des utilisateurs.

2. LA MISE EN PLACE DE PROGRAMMES ET DE STRATEGIES DE REDEPLOIEMENT DANS LES EPT

La libéralisation de l'économie tunisienne et l'application du programme d'ajustement structurel ont mis la Tunisie face à une rude concurrence internationale principalement avec :

- Les engagements de la Tunisie avec l'UE : signature de l'accord de partenariat avec l'UE et son adhésion à l'OMC ;
- La baisse des recettes de l'Etat suite au démantèlement des tarifs douaniers ;
- L'accélération de l'innovation technologique augmentant le besoin en équipements sophistiqués et des investissements en formation.

Devant cette situation, les responsables tunisiens jugent que la croissance économique du pays est tributaire de l'investissement. Pour cela, la mise en place de stratégies de redéploiement, stratégies interne et externe, dans les EPT stimulera l'investissement et par conséquent, accroîtra la compétitivité de ces dernières face à la concurrence internationale. Celles-ci portent sur un ensemble de réformes lancé par l'Etat tunisien, en association avec les organismes internationaux, et qui sont :

- 1. Le programme de privatisation des EPT ;**
- 2. Le développement du marché financier ;**
- 3. Le programme de mise à niveau des EPT ;**
- 4. Le programme d'Investissements Directs Etrangers (IDE).**

2.1. LE PROGRAMME DE PRIVATISATION DES EPT

L'objectif de la privatisation des EPT est de permettre l'instauration des fondements d'une économie libérale ouverte sur l'extérieur. Ainsi, la promotion de l'initiative privée est retenue aussi afin de faciliter la modernisation des outils de production et des procédures de gestion, d'améliorer l'image du pays et une meilleure visibilité des entreprises cédées au plan international¹.

De plus, « les pouvoirs publics ont fait de la privatisation un des axes du développement du secteur privé (...). La privatisation constitue un vecteur pour stimuler l'investissement étranger »². Pour cela et afin de relater, au mieux, le programme de privatisation des EPT, nous abordons les points suivants :

- 1. Les initiateurs de la privatisation ;**
- 2. Les objectifs de la privatisation ;**
- 3. Les principes de la privatisation ;**
- 4. L'évaluation des entreprises à privatiser ;**
- 5. Les résultats de la privatisation.**

¹ A la Une, « 22 ans de privatisation en Tunisie : un bilan mitigé », le 04/03/2009, article de la presse tunisienne, pp.1-2.

² Mongi MOKADEM, « La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements-cas de la Tunisie », CODESRIA 10^{ème} Assemblée Générale « L'Afrique dans le Nouveau Millénaire », Kampala, 8-12 Décembre 2002, pp. 01-13.

2.1.1. LES INITIATEURS DE LA PRIVATISATION

Le programme de privatisation a été incité par la **Banque Mondiale** et le **FMI** depuis 1987 et s'inscrit dans le cadre de l'application du programme d'ajustement structurel entamé depuis 1986¹. Cette privatisation est cadrée par la **Commission d'Assainissement et de Restructuration des Entreprises à Participation Publiques**.

Dès 1997, pour encourager le programme de privatisation, la Banque Centrale Tunisienne a autorisé les banques à octroyer des crédits à moyen terme aux futurs acquéreurs. Comme, ce programme est aussi encouragé par la participation des Sociétés à Capital Risque en mettant à la disposition de ces dernières des lignes de crédit que la Tunisie a obtenues auprès de la Banque Européenne de Développement.

2.1.2. LES OBJECTIFS DE LA PRIVATISATION

Les pouvoirs publics, d'après **M. Mokadem**, définissent les objectifs de la privatisation comme une forme :

- D'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises privatisées ;
- De réalisation de l'équilibre des finances par la réduction des dépenses suite au désengagement de l'Etat au titre des EP ;
- De financement d'autres activités, tels que la formation, la santé, l'infrastructure, etc., par les ressources récoltées de la privatisation ;
- De dynamisation du marché financier par les offres publiques de vente et l'introduction des sociétés privatisées à la côte de la Bourse ;
- D'amélioration de l'épargne des particuliers et leur adhésion au développement de l'initiative privée.

2.1.3. LES PRINCIPES DE LA PRIVATISATION

La privatisation est menée suivant des techniques dépendantes des caractéristiques propres à l'entreprise et du secteur d'activité. Celle-ci revêt donc des formes :

- De Vente d'éléments d'actifs ;
- De Vente d'actions ;
- De Fusions-Absorptions ;
- D'Ouverture du capital et la concession.

C'est la vente d'actions qui est plus utilisée et qui a, par conséquent, rapporté plus de la moitié des recettes. Cette forme est suivie par la concession².

Les acquéreurs se basent, pour le choix de l'entreprise, sur des critères :

- D'offre financière ;
- De programmes d'investissement à mettre en application ;
- Du nombre d'emplois à maintenir ou à créer ;
- De transfert de technologies à assurer ;
- Des marchés extérieurs à conquérir.

¹ Mongi MOKADEM, « La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements-cas de la Tunisie », CODESRIA 10^{ème} Assemblée Générale « L'Afrique dans le Nouveau Millénaire », Kampala, 8-12 Décembre 2002, pp. 01-13.

² Mongi MOKADEM, « La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements-cas de la Tunisie », Op. Cit., p. 04.

2.1.4. L'ÉVALUATION DES ENTREPRISES A PRIVATISER

L'entreprise à privatiser est évaluée selon les normes et les standards internationaux. Depuis 1997, le gouvernement Tunisien a fait appel à des banques d'affaires internationales pour l'évaluation de grandes opérations de privatisation jugées complexes tels que les cimenteries. Cette évaluation sert de référence pour la détermination du prix de vente de l'entreprise¹.

Aussi, les entreprises à privatiser bénéficient d'un certain nombre d'avantages comme le dégrèvement fiscal sur le bénéfice ou le revenu à réinvestir ainsi que les exonérations sur les droits d'enregistrement des opérations de privatisation (transfert de biens).

2.1.5. LES RESULTATS DE LA PRIVATISATION

Selon **F. Chamkhi**, dans son article paru en **2005**, plus de $\frac{3}{4}$ des entreprises privatisées l'ont été au profit du capital européen et du capital mondial. En effet, le capital européen possède une part de capital dans la moitié des entreprises industrielles et qui varie entre **10 à 100%**².

De ce fait, les résultats du désengagement de l'Etat, selon la Commission d'Assainissement et de Restructuration des EP ou à Participation Publique (CAREPP) se situent à deux niveaux.

- An niveau macro-économique ;
- Au niveau micro-économique.

Au niveau macro-économique, la privatisation a réussi le drainage des IDE et leur raffermissement : Stock d'IDE à fin 2007 était de **27,4** Milliards de Dinars Tunisiens (DT) avec **220** opérations d'extension à la même année³. De plus, la privatisation a permis le développement de professions et de nouvelles activités telles que les banques d'affaires, les sociétés de bourse et les OPCVM, etc.

Quant au niveau micro-économique, selon la CAREPP, la privatisation a permis d'une part, la **modernisation des techniques de production** et des **procédures de gestion**. Ce qui s'est manifesté par l'amélioration **des performances** et des **situations financières** des entreprises transférées au secteur privé d'autre part, l'amélioration de la **position concurrentielle** des EP privatisées.

Ainsi, le bilan officiel, arrêté au 31 Décembre 2008, **217** entreprises publiques ou semi-publiques ont été privatisées (**114** entreprises soit **53%** ont été cédées totalement, **41** entreprises représentant **19%** ont été liquidées et le reste a été vendu partiellement ou accordé sous forme de concession). Ces entreprises ont rapporté **6,013** milliards de DT au Trésor public avec **90%** d'investissements étrangers.

¹ Mongi MOKADEM, « La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements-cas de la Tunisie », Op. Cit, p. 02.

² Fathi CHAMKHI, « La dette extérieure dans la stratégie du développement en Tunisie », Observatoire International de la Dette (OID), Séminaire de Formation Economique et Historique, Bruxelles, 12-14 Octobre 2005, p. 02.

³ Nouredine ZEKRI, Directeur Général de l'Investissement Extérieur, Ministère du Développement et de la Coopération Internationale « IDE et nouvelles mesures d'amélioration de l'environnement des affaires en Tunisie », Atelier sur L'Environnement des Affaires en Tunisie, Organisé dans le Cadre du Programme MENA-OCDE pour l'Investissement, 10-11 Avril 2008, p. 11.

Ces recettes proviennent essentiellement du secteur des services (**84,5%** des revenus soit **4917** millions de DT) suivi de l'industrie (**17,6%** du total des revenus soit plus de **1000** millions de DT). Le faible taux du secteur d'agriculture (**41** millions de DT avec seulement **8,3%** des entreprises cédées contre **53,9%** dans le secteur des services et **37,8%** dans le secteur d'industrie), s'explique par la politique protectionniste de l'Etat¹.

Malgré ces apports positifs, il n'en demeure pas moins que le programme de privatisation des entreprises publiques tunisiennes a fragilisé dans une certaine manière l'économie Tunisienne. Selon **Fathi Chemkhi**, le passage des entreprises publiques aux mains du capital étranger n'a pas eu beaucoup d'effets sur l'investissement productif. En fait, les investisseurs étrangers acquièrent des unités productives existantes sans aucun engagement dans d'autres investissements, ce qui n'entraîne pas du tout la création d'emplois, en plus des milliers de postes d'emplois perdus suite à ces opérations de privatisation.

2.2. LE DEVELOPPEMENT DU MARCHE FINANCIER

Avec l'ouverture de l'économie tunisienne, la finance directe des EPT a un rôle primordial dans l'instauration d'un climat de dynamisme et de performance. En effet, cette finance permet le renforcement du financement des secteurs productifs et faciliter l'intégration des EPT dans l'économie mondiale. Dans ce contexte, le Conseil Ministériel, tenu le 23 Décembre 2008¹ afin d'améliorer l'épargne nationale et d'apporter un soutien aux entreprises, a décidé d'un ensemble de mesures, entre autres, la dynamisation de l'activité économique et l'introduction en bourse de certaines EPT.

L'objectif de ces mesures est le renforcement du marché financier par la mobilisation de ressources internes permettant, par là même, de développer l'investissement. Ceci va ainsi permettre au marché financier de jouer son rôle dans la canalisation de l'épargne pour un meilleur financement de l'investissement.

La modernisation de ce système vise, en premier lieu, l'intégration des EPT dans le marché financier qui, selon **Hamadi Mokdadi**, ce système est déjà doté de Sociétés de Bourse, des OPCVM, d'une Unité de Contrôle (**CMF**), d'un Centralisateur de Titres (**STICODEVAM**), des Intermédiaires en Bourse, des Sociétés de Gestion, d'un Système de Cotation Electronique et d'un Fonds de Garantie de Marché qui sécurise les émetteurs et les épargnants². Ainsi, le marché financier est considéré comme un relais de financement des EPT, qui ces dernières sont tenues d'assurer la rentabilité des fonds propres (Return on equity).

Par conséquent, la Tunisie fait un effort pour la diversification de l'offre afin de rétablir l'équilibre du marché financier. Cet effort se manifeste par :

- 1. Les mesures de soutien au marché financier ;**
- 2. Le rétablissement des insuffisances de fonds propres dans les EPT.**

¹ A la Une, « 22 ans de privatisation en Tunisie : Un Bilan Mitigé », le 04/03/2009, pp.1-2.

² Hamadi MOKDADI, « Les entreprises publiques et développement du marché financier tunisien : gisements croisés », Article Publié par l'Economiste Maghrébin N°490 du 29/01/2009, pp. 01-07.

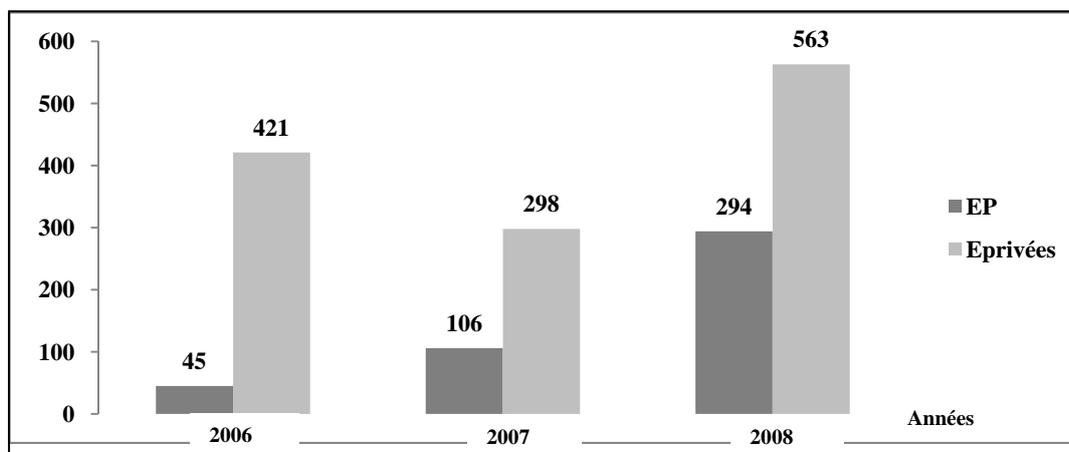
2.2.1. LES MESURES DE SOUTIEN AU MARCHE FINANCIER

Ces mesures visent le renforcement de la liquidité et de la solvabilité du marché financier. Celles-ci portent sur l'alimentation du marché financier par l'encouragement de l'épargne et par les opérations de privatisation des EP.

A cet effet, plusieurs instruments, tels que l'Appel Public à l'Epargne (APE), la fiscalité des OPCVM et les encouragements mis en place pour les entreprises et les particuliers (le Compte Epargne Assurance, Assurance-vie, le Compte Epargne Investissement), ont favorisé le financement des EPT. Cependant, le soutien au dynamisme du marché financier s'explique par plusieurs éléments :

- L'amélioration du taux d'épargne et par conséquent, de la participation du public à l'épargne : l'intérêt du public pour les formes de placements collectives OPCVM a nettement augmenté de l'année 2007 à l'année 2008, à titre d'exemple pour l'actif net, l'augmentation était de **19,94%** par rapport au 31/12/2007, les actifs nets sont passés de **3025** millions de DT en 2007 à **3629** millions de DT en 2008 et la partie actions représente **11,20%** ;
- La participation active des EP et Privées au marché financier (**Graphe N°05**) particulièrement dans les branches d'activités : Finance, Transport aérien, Télécommunication, Immobilier et la Santé.

Graphe N°05 : La participation des EP et des entreprises privées au marché financier (En millions de DT)



Source : Hamadi Mokdadi, « les EP et le développement du marché financier Tunisien : gisements croisés et intérêts mutuels », Op. Cit., p. 03.

Selon toujours **Hamadi Mokdadi**, malgré certains retraits suite à la crise financière et bancaire externe, le marché financier Tunisien a enregistré, par l'étalement de l'horaire de cotation et les variations des fourchettes des cours, le retour de l'équilibre de plusieurs valeurs avec, en plus, l'apparition de nouvelles émissions et opérations d'ingénierie financière : emprunt obligataire et augmentation de capital. A ce titre, la capitalisation boursière a réalisé une croissance de **27,17%** de l'année 2007 à l'année 2008 (**8301** millions de DT contre **6527** millions de DT en 2007) représentant **15%** du PIB et une évolution de l'indice Tunidex de **10,7%**. Cette situation a permis à la Bourse de Tunis d'être la première place des Bourses Arabes en performance.

2.2.2. LE RETABLISSEMENT DES INSUFFISANCES DE FONDS PROPRES DANS LES EPT

Afin de supprimer les insuffisances en Fonds Propres dans les EPT, l'Etat a jugé qu'il est temps de diversifier leurs sources de financement. C'est ainsi que les EPT ont ouvert leur capital social aux actionnaires minoritaires privés et lancé des emprunts obligataires. Cette opération d'emprunts obligataires a favorisé l'amélioration de l'ingénierie financière, dans les EP, du fait que les emprunts obligataires bénéficient de travaux d'analyse financière qualitative et quantitative.

Pour augmenter ces sources de financement externes, selon **H. Mokdadi**, les EPT devraient :

- D'une part, communiquer, d'une manière permanente et régulière, des informations sur leurs activités, leurs résultats et d'offrir aux épargnants des perspectives de **sécurité** et de **rentabilité des fonds** ;
- D'autre part, soutenir cette opération par la diversification des techniques financières comme les **Titres Participatifs (TP)**, les **Certificats d'Investissement (CI)**, les **Actions à Dividendes Prioritaires (ADP)** et des **Obligations Convertibles en Actions (OCA)**. Comme la participation dans le capital social des EP peut aussi se faire par le biais des SICAV et des FCP mixtes tout en fixant le plafond de la participation. Cet attrait des fonds à l'épargne en **Valeurs Mobilières (VM)** renforcera la solidité financière, non seulement, des entreprises mais aussi des banques.

2.3. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES EPT

Inspirée par l'expérience Portugaise (années 80), le programme de mise à niveau a été adapté à partir de 1995 avec succès en Tunisie avec l'appui des bailleurs de fonds, centré sur le refinancement de la restructuration financière des entreprises adhérentes au programme¹.

Ainsi, le programme de mise à niveau des entreprises en Tunisie est inscrit par les autorités Tunisiennes dans le IX plan (1996-2001) et le deuxième plan de développement (2002-2006). Par ce programme, l'Etat tunisien propose aux entreprises un processus incitatif de **modernisation de leur outil de production** et de **leurs pratiques de gestion**².

De ce fait, la mise à niveau en Tunisie a pour principe de se mettre à niveau des exigences du libre échange et de la circulation des biens et des services entre l'Union Européenne et la Tunisie. Les entreprises suivent, à cet effet, une double ambition :

- **Etre compétitive** en termes de **prix**, de **qualité** et **d'innovation** ;
- **Etre capable de maîtriser** l'évolution des **techniques** et des **marchés**.

¹ Hervé GALLEPE, Grégoire CHAUVIERE LE DRIAN, « L'expérience de l'AFD dans la mise à niveau des entreprises exportatrices », Forum Economique et Financier, Danang, Division Systèmes Financiers et Appui au Secteur Privé, le 26 et 27 Février 2008, pp. 5-6.

² Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, 2005, p. 43.

Se basant sur l'article de **B. Hibou**¹, la mise à niveau des EPT s'inscrit ainsi dans le programme du gouvernement comme une forme de modernisation de l'économie et de préparation à l'ouverture économique. Ce programme a d'abord privilégié les grandes entreprises et celles à participation publiques pour s'intéresser, par la suite, à partir de l'année 2001, aux Petites et Moyennes Entreprises (PME). La mise à niveau a porté spécialement sur :

- **L'amélioration des compétences entrepreneuriales** par la promotion de l'investissement immatériel et la création d'emplois;
- **La modernisation des modalités de financement** ;
- **L'amélioration des exportations** et des performances industrielles ;
- **L'acquisition de technologies modernes** ;
- **L'amélioration de la position concurrentielle des entreprises** notamment par les programmes de normalisation de la **qualité** (les normes ISO).

A cet effet, dans ce point, nous allons aborder trois éléments :

1. **Les organes chargés de la mise à niveau ;**
2. **La démarche à suivre pour la mise à niveau ;**
3. **Les résultats de la mise à niveau.**

2.3.1. LES ORGANES CHARGES DE LA MISE A NIVEAU (MAN)

L'architecture du dispositif de la mise à niveau en Tunisie est inspirée des modèles développés au Portugal et proposés dans le cadre des projets MEDA. Celle-ci a été le travail d'acteurs Tunisiens qui sont impliqués dans la mise à niveau et par conséquent, adaptée au contexte tunisien².

A cet effet, le gouvernement tunisien a mis en place³ :

- ❖ **Le Comité de Pilotage (COFIL)** chargé d'agréeer les entreprises après l'établissement de leurs diagnostics. Ces derniers sont réalisés par des bureaux d'études Tunisiens ou des bureaux d'études tunisiens associés à des bureaux européens ;
- ❖ **Un dispositif au niveau du Ministère de l'Industrie à savoir le Bureau de la Mise à Niveau (BMN)** qui est chargé de la conception et de la coordination des actions en faveur des entreprises ;
- ❖ **L'Agence de Promotion de l'Industrie (API)** qui est chargée de mettre concrètement les dispositifs de modernisation permettant l'adaptation aux nouvelles normes européennes.

¹ Béatrice. HIBOU, « Economie politique de la répression : le cas de la Tunisie », *Raisons Politiques* 2005, Cairn. Inf., pp. 6-21.

² Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », *Op. Cit.*, pp. 44-45.

³ Béatrice. HIBOU, « Economie politique de la répression : le cas de la Tunisie », *Op. Cit.*, pp. 6-21.

2.3.2. LA DEMARCHE A SUIVRE POUR LA MISE A NIVEAU

Il est important de noter que l'adhésion à ce programme est libre quelle que soit la taille des entreprises, l'essentiel est que ces dernières relèvent des secteurs éligibles au programme de MAN (il y a d'abord **les entreprises industrielles** ayant un potentiel de croissance important, par la suite, **les entreprises en difficulté** qui relèvent du programme d'assistance aux entreprises en difficulté¹).

La démarche est composée de trois étapes principales :

- ❖ **L'adhésion au programme avec la réalisation d'un diagnostic stratégique** et un plan de mise à niveau auprès d'un cabinet de conseil de son choix ;
- ❖ **La présentation du dossier au BMN** pour instruction et évaluation après être approuvé par les banques appelées à financer le projet ;
- ❖ **La présentation, par le BMN, des propositions de décision d'attribution de primes** après la réalisation des investissements au COPIL, qui ce dernier décide de la suite à donner².

On note que l'Etat tunisien a un rôle **d'animateur** et **de régulateur** d'une politique d'appui à l'investissement productif. Il ressort par cette politique d'une part, une augmentation du nombre d'entreprises adhérant à ce programme et d'autre part, une volonté grandissante des entreprises à se perfectionner.

2.3.3. LES RESULTATS DE LA MISE A NIVEAU

L'objectif, fixé par la Tunisie, d'entraîner **2000** entreprises à la mise à niveau, durant la période 1996 et 2001, n'a pas été totalement atteint contrairement à l'année 2004 où les résultats se sont situés au-delà des objectifs initiaux fixés par les autorités tunisiennes. En effet, selon **Hervé Gallepe, Grégoire Chauviere Le Drian**, le programme a touché **2600** entreprises adhérentes, soit **25%** des entreprises industrielles tunisiennes et **50%** de celles ayant plus de **10** salariés. Cette mise à niveau a créé une dynamique de progrès et d'ouverture à l'international et la réalisation de performances en termes de chiffre d'affaires et de création d'emploi³.

Par ailleurs, durant la période 1996-2001, sur les **2000** entreprises prévues, la Tunisie a enregistré **1062 entreprises mises à niveau** soit un taux de réalisation de **53%**. Même si le gouvernement tunisien juge que ce taux soit faible, il est tout de même nettement important comparé à l'Algérie où le nombre d'entreprises mises à niveau, jusqu'à **mars 2006**, est de **117** entreprises recensées (mais sur les **117** entreprises prévues, il n'y a eu que **17** entreprises qui ont réellement terminé leurs plans de mise à niveau⁴).

¹ Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, «Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 55.

² Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 56.

³ Hervé GALLEPE, Grégoire CHAUVIERE LE DRIAN, « L'expérience de l'AFD dans la mise à niveau des entreprises exportatrices », Op. Cit., pp. 5-6.

⁴ Meziane REBHI, « Bilan très maigre de la mise à niveau des entreprises », Liberté du 27 Juillet 2006.

Aussi, les **1062** entreprises tunisiennes mises à niveau ont investi un montant global de **deux (2)** milliards de DT grâce à des subventions représentant **275** milliards de DT (**13,5%** du total des investissements entrepris). Jusqu'à fin **Mai 2004**, le nombre d'adhésion (**Tableau N°31**) était de **2950** entreprises industrielles (plus de la moitié des entreprises industrielles de plus de **10** salariés et **25%** du total des entreprises industrielles¹) contre **2594** adhésions à fin Mai 2003.

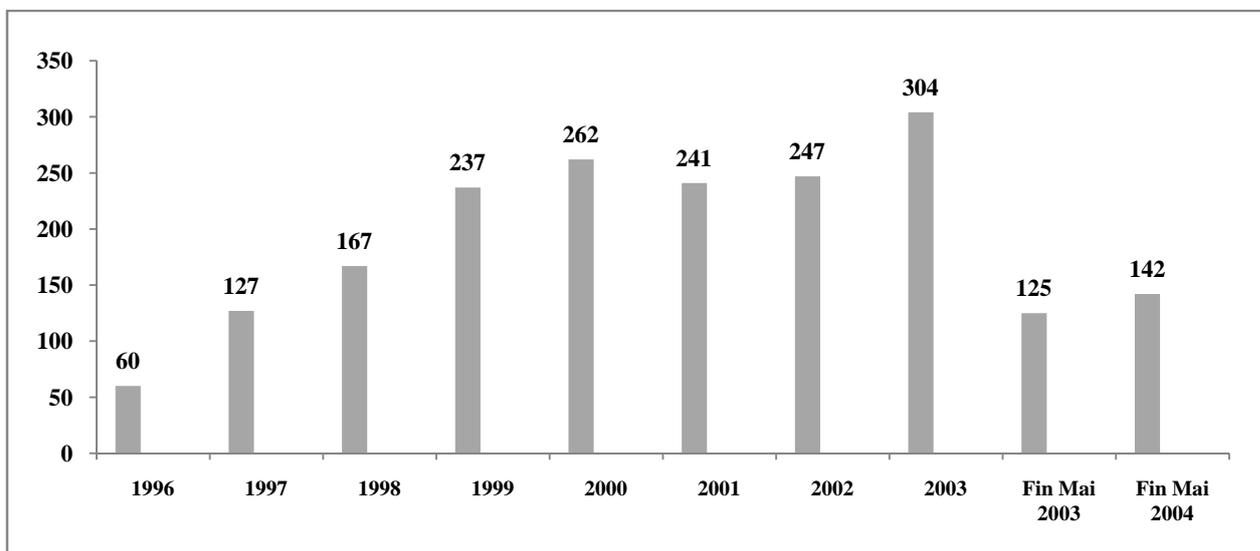
Tableau N°31 : Adhésion par secteurs à fin Mai 2004

secteur	Agro-alimentaire	Cuire et Chaussures	Chimie	Matériaux de construction	Mécanique Electrique	Textile Habillement	divers	Total
Dossiers approuvés	260	134	95	96	204	735	264	1787
Dossiers en cours	174	83	64	106	171	389	165	1155
Dossiers refusés	3		1		4			8
Total adhésion	437	217	160	204	379	1124	429	2950

Source : Hervé Bougault et Ewa Filipiak, Op. Cit., 2005, p. 67.

En 2004, la Tunisie enregistre **1787** entreprises qui ont reçu l'accord du COPIL soit **60%** des entreprises adhérentes et **30%** du total des entreprises industrielles de plus de **10** salariés¹. A ce titre, l'évolution des approbations a connu une progression continue de 1996 à 1999 (cf. **Graphe N°06**) et à partir de 2002, l'introduction de nouvelles mesures en faveur des PME a freiné le rythme de traitement des dossiers par le BMN entraînant par là, une diminution sensible des investissements réalisés de 2002 à fin mai 2004 respectivement de **243** MDT et **110** MDT².

Graphe N°06 : Evolution des approbations de 1996 à 2004
(En nombre de dossiers approuvés)



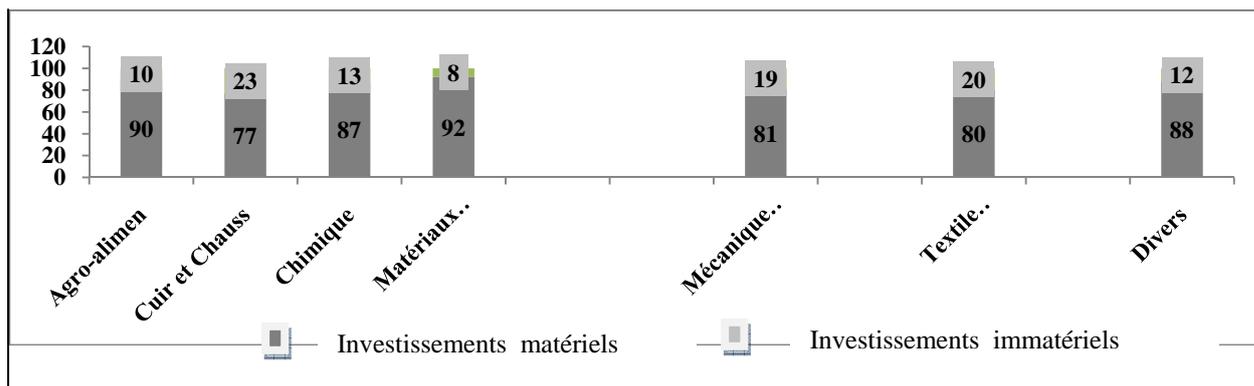
Source : Graphe élaboré par nos soins en s'inspirant de l'article de Hervé Bougault et Ewa Filipiak, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 64.

¹ Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 63.

² Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, Op. Cit., p. 69.

Par ailleurs, l'évolution des investissements réalisés (cf. **Graphe N°07**) montre que ces derniers sont plus portés sur des **investissements matériels**, ce qui fait que les **investissements immatériels** approuvés, à fin mai 2004, ne représentent que **12%** seulement du total des investissements réalisés. En effet ce n'est qu'à partir de l'année 2002 que les investissements immatériels enregistrent une progression qui s'explique par le lancement, par certaines entreprises, d'un second plan de MAN dont le contenu en investissements immatériels est significatif mais qui demeure toujours insuffisant vu qu'il ne représente, en termes de réalisations, que **14%** à fin mai 2004¹.

Graphe N°07 : Type d'investissements par secteur à fin Mai 2004 (En %)



Source : Graphe élaboré par nos soins en s'inspirant de l'article de Hervé Bougault et Ewa Filipiak, Op. Cit., 2005, p.64.

2.4. LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS (IDE)

Les IDE sont considérés comme une des formes de développement et de modernisation de l'économie tunisienne. De ce fait, les IDE représente, jusqu'à l'année 2001, **23,5%** du total de l'investissement privé, **31,8%** des ressources financières extérieurs à long terme et **17%** de nouvelles créations d'emplois². En 2007, le taux des IDE dans le PIB est de **4,8%** contre **1,9%** en 1996 avec **24%** de création d'emplois et **271%** de nouvelles entreprises³.

Les objectifs de la politique d'attrait des IDE, selon le gouvernement tunisien, se résument aux points ci-après :

- La promotion des exportations et le transfert technologique ;
- La diversification sectorielle ;
- Le renforcement du tissu industriel (composé, beaucoup plus, de micro-entreprises peu compétitives et non viables) ;
- L'intégration dans l'économie mondiale.

Dans ce cadre, afin de retracer **les résultats des IDE en Tunisie**, nous relatons, brièvement, d'abord **l'évolution des IDE en Tunisie**.

¹ Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., pp. 66-71.

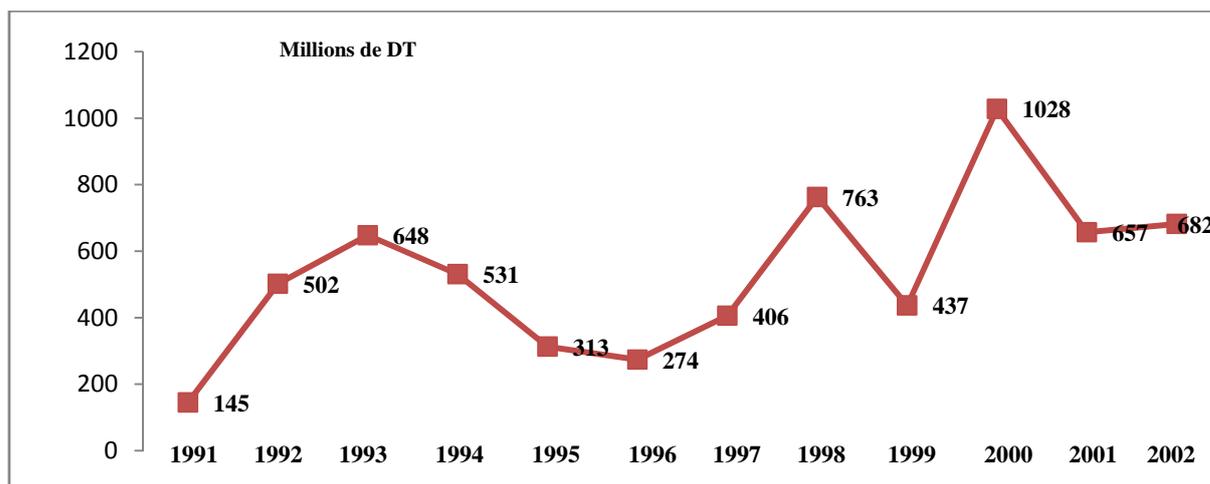
² Mongi MOKADEM, « La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements-cas de la Tunisie », CODESRIA 10^{ème} Assemblée Générale « L'Afrique dans le Nouveau Millénaire », Kampala, 8-12 Décembre 2002, p. 09.

³ Nouredine ZEKRI, « IDE et nouvelles mesures d'amélioration de l'environnement des affaires en Tunisie », Op. Cit., p. 11.

2.4.1. L'EVOLUTION DES IDE EN TUNISIE

Depuis 1991, la valeur des IDE dans l'économie tunisienne ne cesse d'augmenter passant de **145** millions de Dinars à **657** millions de Dinars en 2001 soit un taux de croissance de **353,10%** (voir **Graphe N°08**).

Graphe N°08 : Evolution des IDE en Tunisie de 1991 à 2002 (08 mois de 2002)



Source : Rapports Annuels de la Banque Centrale de Tunisie (IDE en millions de DT).

A travers l'analyse du **Graphe N°08**, nous constatons que le volume des IDE a atteint le maximum en 1998 et en 2000. Ceci s'explique par la privatisation de quatre (**04**) cimenteries, (Cimenteries de Gabès et la Société : les Ciments Artificiels Tunisiens), rapportant **771** millions de Dinars sur les **1650** millions de Dinars d'investissements étrangers mobilisés par la privatisation. La privatisation de ces cimenteries représente environ **47%** du volume global de l'IDE¹.

La reprise des IDE dès 2002 s'explique par la concession faite à la Société Egyptienne "ORASCOM" dans le domaine des Télécommunications. Cette concession a rapporté **775** millions de Dinars. Quant à la baisse sensible des IDE de 2000 à 2001, celle-ci s'explique par l'absence de grandes opérations de privatisation.

Dans l'article de **P. Henry** et **B. Saint-Laurent**, en 2006, la Tunisie a enregistré **3969** millions d'Euros contre **998** millions d'Euros en 2005, **217** millions d'Euros en 2004 et **35** millions d'Euros à l'année 2003². Par ailleurs, jusqu'à Juillet 2001 (**cf. Tableau N°32**), la France est le premier pays investisseur avec **858** entreprises suivi de l'Italie et de l'Allemagne avec respectivement **476** et **263** entreprises installées. Les pays arabes n'ont participé qu'avec **185** entreprises. Quant aux pays asiatiques, ces derniers ont le plus faible taux de participation avec seulement **16** entreprises.

¹ Mongi MOKADEM, « La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements-cas de la Tunisie », Op. Cit., p. 10.

² Pierre HENRY, Chargé d'Etudes, Réseau ANIMA, Bénédicte de SAINT-LAURENT, Invest In France ANIMA, « Les Investissements Etrangers vers la région MEDA ont encore accéléré en 2006 », Février 2007, pp. 01-16.

Tableau N°32 : La répartition des IDE selon l'origine des entreprises

Pays	Nombre d'entreprises
France	858
Italie	476
Allemagne	263
Belgique	263
Hollande	62
Espagne	35
Grande Bretagne	52
Union Européenne	1 913
Pays Arabes	185
Suisse	71
Etats Unis	47
Pays Asiatiques	16
Total	2232

Source : Ministère de la Coopération Internationale et de l'Investissement Etranger :
Conférence de presse, 18 Septembre 2001.

La reprise des IDE en Tunisie a été aussi significative de 2007 par rapport à l'année 2006 de telle sorte que le flux annuel moyen d'IDE en millions de DT a enregistré un taux de **35,72%** (**1590** millions de DT en 2006 et **2158** millions de DT en 2007)¹.

2.4.2. LES RESULTATS DES IDE EN TUNISIE

Durant la période 2003-2006, la Tunisie enregistre **173** projets provenant des IDE et touchant à quatre (**04**) secteurs principaux : Energie, Télécom, Textile et le secteur des Services avec le plus gros projet à réaliser, par le Groupe Emirati Bukhater "Tunis Sports City" de cinq (**05**) milliards de Dollars US et de **40 000** emplois².

Les résultats de l'attrait des IDE en termes de création d'entreprises sont aussi jugés par les responsables tunisiens comme satisfaisants. En effet, durant l'année 2007, la Tunisie enregistre près de **2895** entreprises étrangères contre **2703** en 2005 entraînant par là, l'augmentation de l'emploi, durant la même période, de **259 842** à **290 985**³.

Afin d'attirer plus de capitaux étrangers, plus particulièrement le partenariat et de promouvoir l'investissement, des mesures présidentielles ont été prises en Février 2008 tels que :

- L'aménagement des zones industrielles ;
- Le développement des connaissances édifiant une économie de savoir et le renforcement de l'employabilité des diplômés ;
- La promotion des ressources humaines et le renforcement de la rentabilité et de la compétitivité du système de formation ;
- La création du Conseil Supérieur de l'entreprise qui servira de cadre de concertation sur les moyens de promotion des secteurs prometteurs et des activités innovantes.

¹ Noureddine ZEKRI, « IDE et nouvelles mesures d'amélioration de l'environnement des affaires en Tunisie », Op. Cit., p. 11.

² Pierre HENRY, Chargé d'Etudes, Réseau ANIMA, Bénédicte de SAINT-LAURENT, Invest In France ANIMA, « Les Investissements Etrangers vers la région MEDA ont encore accéléré en 2006 », Op. Cit., p. 14.

³ Noureddine ZEKRI, « IDE et nouvelles mesures d'amélioration de l'environnement des affaires en Tunisie », Op. Cit., pp. 07-08.

II. EXPERIENCE DU MAROC

Comme le cas de l'Algérie, après l'indépendance, le gouvernement Marocain a pris en charge l'appareil économique en développant, en 1956, les secteurs d'activités et par conséquent, la création d'établissements et d'entreprises publics. La présence de ces derniers s'est amplifiée durant le plan de développement 1973-1977¹ par la filialisation et la prise de participation qui a d'ailleurs induit la constitution d'un secteur public.

Le début des années 1980 marque la détérioration des déséquilibres internes et externes de l'économie marocaine entraînant une forte dépendance de la production et une vulnérabilité des exportations. Face à cette situation, les décideurs marocains, au début des années 1980 ont lancé, avec l'appui du FMI et de la Banque Mondiale, le Plan d'Ajustement structurel (adopté en 1983) visant, entre autres, la restructuration et la modernisation des EP en mettant en place des Programmes de Rationalisation (assainissement financier et amélioration des performances, restructuration et désengagement de l'Etat des activités non stratégiques et la clarification des relations Etat/EP).

Cette étape marque le début de libéralisation de l'économie marocaine. Mais ce n'est qu'au milieu des années 1990, avec les engagements internationaux (adhésion à l'OMC en 1994, Accord d'association avec l'UE en 1996 et la signature de l'accord de libre échange avec l'association européenne de libre échange en 1997, l'accord de libre échange avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie "Accord d'Agadir" en Février 2004 et l'accord de libre échange avec les Etats-Unis d'Amérique en mars 2004²), que se fait réellement l'ouverture économique au Maroc et qui exige le renforcement de la compétitivité. A cet effet, d'autres programmes, de privatisation et d'appel aux capitaux étrangers, ont été lancés afin d'alléger le budget de l'Etat et de redynamiser l'économie marocaine³.

Mais, aujourd'hui, malgré le rôle prépondérant de ces EP dans l'économie marocaine (à titre d'exemple en 2004, la Valeur Ajoutée a atteint **45,3** milliards de DH, ce qui a permis de réaliser un taux d'accroissement de **12%** par rapport à l'année 2003⁴), il n'en demeure pas moins que ces EP rencontrent toujours des problèmes. Ces derniers sont liés, d'une part, aux défaillances de gestion, de contrôle et d'autre part, à des problèmes financiers suite aux restrictions budgétaires induites par les changements de l'environnement économique global (ouverture de l'économie et aggravation du déficit budgétaire de l'Etat). Cette situation les met face à un double défi⁵, à savoir :

¹ Fatima EL KANDOUSSI, Manal EL ABOUBI, « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social l'heure des réformes des Entreprises Publiques au Maroc », Cahiers de recherche, Working Paper, August 06/N° 200608/08, p.06.

² Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 93.

³ Omar NACHEF et Ghita OUEDGHIRIR, « La mise à niveau de l'entreprise industrielle marocaine, Etat des Lieux, Enjeux et Perspectives », Institut des Hautes Etudes de Management, Conférence de Troisième Année Cycle normal, Année Universitaire 2005-2006, p. 04.

⁴ Fatima EL KANDOUSSI, Manal EL ABOUBI, « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social l'heure des réformes des Entreprises Publiques au Maroc », Op. Cit., p.06.

⁵ Mustapha TAOUMI, Docteur INPG, Chercheur en Sciences de Management, « Les enjeux de la privatisation : valorisation des ressources humaines au sein des Entreprises Publiques marocaines », Tannia, le Portail du Développement au Maroc du 20 Juillet 2009, pp. 01-03.

- L'adaptation à l'évolution de l'environnement économique à l'ère de la globalisation ;
- La modernisation de leur structure et de leurs pratiques de gestion par une utilisation rationnelle de leurs ressources devenues vulnérables dans une économie très concurrentielle.

Pour ce faire, le Maroc a déclenché :

1. Un engagement **d'introduire certains facteurs clés pour la modernisation** des EP ;
2. **Un processus de réformes** irréversible si non nécessaire pour les Entreprises Publiques Marocaines (EPM) en l'occurrence **la privatisation, l'attrait des IDE et la mise à niveau des EP.**

1. LES FACTEURS CLES DE MODERNISATION DANS LES EPM

Afin de mener à bien ces différents programmes, les responsables marocains ont jugé nécessaire l'introduction de certains facteurs considérés comme des modes de modernisation des entreprises. On trouve à cet effet :

1. **La formule des contrats programmes ou contrat de développement ;**
2. **Le réaménagement du contrôle financier ;**
3. **La promotion du secteur des TIC ;**
4. **Le développement des ressources humaines et de la formation.**

1.1. LA FORMULE DES CONTRATS PROGRAMMES OU CONTRAT DE DEVELOPPEMENT

Cette formule représente un des moyens proposé pour la réforme des EP et qui va dans le sens de déterminer les relations Etat/Entreprises. Cette formule est sous forme de convention, entre ces deux parties, dans laquelle seront fixés les engagements en termes **d'objectifs de performance** ainsi que les **moyens à utiliser**. Ainsi, le contrat programme comporte la mission de l'entreprise, l'objet du contrat et les objectifs à atteindre durant la durée du contrat.

L'introduction de la politique de contractualisation marque un changement qualitatif dans les relations Etat/Entreprises¹. De plus, pour moderniser la gestion des EP, une **marge de liberté d'action** est assurée à ces dernières.

1.2. LE REAMENAGEMENT DU CONTROLE FINANCIER

La modernisation de la gestion des EP est aussi faite par le rétablissement du système de contrôle. Dans ce contexte, se basant sur l'article de **Fatima El Kandoussi, Manal El Abboubi**, l'Etat marocain a fourni aux EP un dispositif de contrôle moderne qui permet :

¹ Fatima EL KANDOUSSI, Manal EL ABOUBI, « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social l'heure des réformes des Entreprises Publiques au Maroc », Op. Cit., p.09.

- L'autonomie des organes d'administration et de direction ainsi qu'une transparence dans la gestion et la maîtrise des risques ;
- Le suivi régulier de la gestion ;
- L'appréciation de la qualité de gestion et des performances économiques et financières ;
- L'amélioration des systèmes d'information ;
- La mise en place de structures organisationnelles et **d'audit interne** ;
- L'établissement des états de **synthèses réguliers, sincères et certifiés** par un ou plusieurs auditeurs externes habilités à exercer la profession de commissaire aux comptes.

1.3. LA PROMOTION DU SECTEUR DES TIC

Se référant à l'article portant sur l'accord établi entre le gouvernement marocain et la Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'Offshoring (**L'APEBI**)¹, le Maroc a engagé des mesures pour le soutien à l'innovation et l'utilisation des NTIC. A cet effet, le gouvernement a mis en place un dispositif basé sur le **partage du risque** entre les entreprises qui investissent sur des projets innovants et l'Etat par :

- Un financement direct à hauteur de **50%** de la valeur globale du projet ;
- Un remboursement à hauteur de **50%** du montant global financé si le projet enregistre des succès tant au niveau technique que commercial.

Il est aussi créé un fonds, pour la période 2006-2010, de soutien de **750 millions** de Dirhams. Ce fonds devrait être alimenté par l'Etat en fonction des projets développés et de l'analyse des indicateurs d'impacts.

A ce titre, pour promouvoir l'investissement dans la Recherche et Développement et dans l'utilisation des TIC, le Maroc a pris d'autres mesures incitatives comme :

- La participation au financement de la Recherche et Développement au sein des entreprises. Cette participation est calculée en pourcentage des dépenses de recherche et développement et est estimée à **30 millions** de Dirhams en 2006 et à **120 millions** de Dirhams en 2010 ;
- La réduction des charges sur salaires pour les nouveaux emplois créés. Ces réductions portent sur une exonération de l'impôt sur le revenu et les charges sociales sur salaire pendant 24 mois ;
- La mise en place d'un dispositif, à la disposition du secteur des TIC, de main d'œuvre qualifiée afin d'attirer les cadres marocains résidents à l'étranger ;

¹ Royaume du Maroc, « Contrat progrès 2006-2012, secteur des TIC, une vision stratégique de développement du secteur des TIC », Accord entre le Gouvernement de sa Majesté le ROI et l'APEBI : Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'OFFSHORING, pp.1-7.

- La facilitation à l'accès aux financements, des entreprises du secteur des TIC, par la mise en place d'un fonds de garantie de la restructuration financière des dettes bancaires des entreprises, et d'un fonds national de mise à niveau chargé de soutenir l'effet de modernisation et de développement de la compétitivité des entreprises du secteur. Les financements, dans le cadre de ce fonds, sont aussi bien destinés aux investissements matériels qu'immatériels ;
- L'attrait des IDE, en synergie avec le développement de l'investissement local dans le secteur des TIC, par la création de zones d'accueil dédiées aux activités des TIC (en infrastructures Télécoms de qualité et bénéficiant de conditions particulières : technopôles et Technoparc) ;
- Le développement du marché de l'Internet, qui est considéré comme un moyen de développement du secteur des TIC, par la mise à jour du cadre réglementaire relatif aux accès numériques, au développement des infrastructures d'accès à l'Internet et par la formation sur les différents usages de l'Internet.

1.4. LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

Une politique de formation multidimensionnelle est mise en œuvre par le Maroc, en collaboration avec l'APEBI, et qui consiste à répondre aux besoins du secteur des TIC en ressources humaines tant au niveau quantitatif que qualitatif. L'objectif fixé dans le cadre de cette politique étant d'atteindre, à l'horizon 2010, la formation de **11 500** diplômés universitaires dans les TIC dont **4 700** de niveau ingénieur. Pour la réalisation de cet objectif, le Maroc lance plusieurs actions notamment celles liées à :

- L'accroissement du nombre d'ingénieurs de telle sorte à réaliser un passage de **500** à **1000** ingénieurs avant 2009 ;
- L'accroissement du nombre d'établissements de formation professionnelle des TIC. A noter que trois établissements de formation sont déjà engagés dans le cadre du programme MEDA et qui se trouvent à Casablanca, à Rabat et à Tanger ;
- La mise en œuvre de mesures d'attraction des opérateurs internationaux dans la formation ;
- L'orientation des programmes de formation spécifiques pour répondre aux besoins, en ressources humaines, des investisseurs ;
- La mise en place d'accords de partenariats avec l'APEBI portant sur la création d'un observatoire qui permet l'émergence et le suivi des besoins en compétences, le développement de la connaissance du marché de l'emploi et de la formation ainsi que l'identification des champs d'application des TIC.

2. LE PROCESSUS DE REFORMES

Le Maroc a adopté des formes de modernisation de ses EP axées sur un mode de croissance externe et des stratégies de redéploiement notamment de privatisation et d'alliances stratégiques. A cet effet, la modernisation de son économie est faite par le lancement de trois programmes importants :

1. **La privatisation des EPM ;**
2. **Les IDE ;**
3. **La mise à niveau des EPM.**

2.1. LA PRIVATISATION DES EPM

Se basant sur l'article établi par le Ministère des Finances et de Restructuration¹, le lancement de la privatisation est venue compléter les mesures libérales lancées dans les années 1980 (libéralisation du commerce extérieur et des prix, ouverture de l'économie aux investissements étrangers, la réforme du système fiscal). Afin de donner le bilan du processus de privatisation au Maroc, nous abordons succinctement les points ci-après :

1. **Le cadre réglementaire du processus de privatisation ;**
2. **Les résultats de la privatisation.**

2.1.1. LE CADRE REGLEMENTAIRE DU PROCESSUS DE PRIVATISATION

La privatisation des EPM est régie par la loi N°39-89 qui autorise le transfert de celles-ci au secteur privé. Cette Loi a été modifiée et complétée par la loi N°45-94 et la loi N°34-98. Dans ces différentes lois sont fixés les **objectifs** de la privatisation, les **organes chargés de la privatisation** ainsi que les **procédures** et les **modalités juridiques et financières des transferts**.

2.1.1.1. LES OBJECTIFS DE LA PRIVATISATION

Pour la modernisation des EP, le programme de privatisation définit plusieurs objectifs tant économiques que sociaux comme :

- L'optimisation de la modernisation de l'économie marocaine et promouvoir l'économie nationale ;
- L'allègement des charges du budget de l'Etat en matière de soutien aux EP ;
- Le développement des échanges internationaux ;
- La création d'emplois ;
- L'élargissement de l'actionnariat des entreprises ;
- L'émergence de nouveaux entrepreneurs².

¹ Ministère des Finances et de la Restructuration, « Privatisation : bilan et perspectives », Direction des EP et de la Privatisation, Maroc, Juin 2004, pp. 01-16.

² Ministère des Finances et de la Restructuration, Op. Cit., p. 04.

2.1.1.2. LES ORGANES CHARGES DE LA PRIVATISATION

Il y a deux organes indépendants, définis par la loi, qui sont mis en place afin d'aider le Ministre chargé de la mise en œuvre des transferts dans sa mission. On trouve :

- **La Commission des Transferts** : qui est habilitée à fixer le Schéma de transfert. Elle est composée de cinq (05) membres qui sont nommés par Dahir en raison de leurs compétences économique, financière et sociale. Ces membres assistent le Ministre chargé de la privatisation ;
- **L'Organisme d'Evaluation** : qui a pour mission de fixer le prix d'offre minimum de la participation ou de la cession. Celui-ci est composé de sept (07) membres nommés par Dahir dont un président et un vice président ;
- **Le Ministre Chargé de la Mise en Œuvre des Transferts** : c'est à cet organe que revient la présidence et la convocation de la Commission des Transferts et qui fixe par conséquent, son ordre du jour. Comme celui-ci est aussi chargé :
 - D'établir le programme des transferts et de fixer le calendrier de leur réalisation ;
 - De réaliser les opérations d'évaluation, d'étude, de conseil, d'audit, de communication et de placement, par des experts et des prestataires externes ;
 - De fixer le montant maximum de titres ou de parts à céder à des personnes physiques ;
 - De proposer au premier ministre les cessions par attribution directe après avis de la Commission des Transferts.

2.1.1.3. LES PROCEDURES ET LES MODALITES JURIDIQUES ET FINANCIERES DES TRANSFERTS

Celles-ci suivent trois étapes principales :

- ❖ **L'Etape de Pré-Transfert** : qui porte sur l'opération d'audit afin de procéder à l'évaluation de la société à transférer. Cette évaluation devrait aboutir à la fixation du schéma de transfert et du prix minimum de cession. Cette étape contient trois principales missions.
La première mission est dite **d'audit** qui est confiée à des cabinets d'audits privés. Ces derniers sont tenus de donner leur opinion, d'une manière indépendante, sur la situation financière de la société ainsi que sur les résultats et le patrimoine en certifiant les comptes de l'entreprise. Il finalise le rapport en donnant leur avis sur la continuité de l'exploitation de l'entreprise et en donnant aussi un ensemble de données comptables et financières qui serviront de base à la mission d'évaluation. Cette première mission peut être faite soit par le cabinet d'audit (pour les privatisations simples), soit par une Banque d'Affaires adossée à une banque Marocaine (pour les opérations complexes) ;

La deuxième mission est relative à **l'évaluation**. Celle-ci a pour objectif de fixer une fourchette de valeurs, sur la base des travaux de l'audit, et sur laquelle se basera l'organisme d'évaluation pour fixer le prix minimum. Comme son objectif est aussi de faire des suggestions en matière de transfert ;

La troisième mission est dite de mission de **placement**. Cette dernière est assurée par une Banque Conseil qui a pour rôle d'assistance, du Ministre, dans les différentes étapes du processus de vente à réaliser.

- ❖ **L'Etape de Transfert** : consiste au choix du mode de transfert. Au Maroc, trois modes de cession (cf. **Tableau N°33**) sont prévus par la loi à savoir l'appel d'offres, le marché financier (offre publique de vente) et l'attribution directe ;

Tableau N°33 : Les Modes de Cession des EPM

Modes	Nature de l'opération	Conditions de transfert	Degré d'utilisation
Appel d'offres	Transfert d'une partie ou de la totalité des participations	Après établissement d'un cahier de charge fixant les conditions de cession	Plus utilisé
Attribution directe	Transfert d'une partie ou de la totalité des participations (pour l'exercice du droit de préemption entre les actionnaires, et pour des considérations de développement régional ou de maintien de l'emploi	Après avis conforme de la Commission des transferts et après appel d'offres non fructueux	Moyennement utilisé
Marché financier	Transfert d'une partie ou de la totalité des participations	Offre Publique de Vente ; Introduction par la Bourse des Valeurs de Casablanca ; Parfois, il y a la combinaison des deux	Faiblement utilisé

Source : Synthèse faite sur la base de l'article du Ministère des Finances et de la Restructuration, Direction Des EP et de la Privatisation, « Privatisation : bilan et perspectives », Op. Cit., pp. 05-10.

- ❖ **L'Etape du Suivi Post-Transfert** : cette étape est d'une grande importance selon le Ministère des Finances et de la Restructuration. Elle se concrétise par un échange permanent et régulier des informations sur l'état d'avancement des programmes d'Investissement et essentiellement, par des visites sur le site. Cette étape de post-transfert consiste au suivi des engagements pris par l'acquéreur quant aux investissements à réaliser et aux emplois à sauvegarder. Cette étape est, dans le contrat de cession, comprise entre 05 et 10 ans.

2.1.2. LES RESULTATS DE LA PRIVATISATION

Le bilan de la privatisation durant la période 1993-2003 est, selon le ministère chargé de la privatisation, de **114** EP dont :

- **66** ont été cédées ;
- **17** ont été retirées de la liste ;
- **12** ont été liquidées ;
- **06** ont été absorbées suite à des fusions ;
- **03** en cours de retrait.

Par ailleurs, la liste des entreprises et participations publiques à céder se présente comme dans le **Tableau N°34**. De ce fait, depuis le lancement du programme de privatisation en 1993 jusqu'à fin 2003, les réalisations étaient de **66** entités privatisées de tous les secteurs d'activités : Télécommunications, Industrie, Finance et Assurances, Energie et Mines et Pétrole. Parmi ces **66** entités, **40** entités sont des sociétés soit **60,60%** du total des privatisations et le reste, des entités privatisées, est constitué d'Hôtels.

Cette privatisation a généré, pour la Maroc, une recette globale de plus de **54** milliards de DH. Ainsi, la ventilation des recettes, durant la période considérée et par mode de transfert (cf. **Tableau N°35**) montre que l'année 2001 est celle qui enregistre le plus grand montant en appels d'offres avec **23 352** représentant **43,10%** du total des recettes.

Tableau N°34 : Bilan de la privatisation 1993-2003

Sigle	Activité	% du Capital à Céder	Effectif	CA en MDH (2002)	Année d'Inscription sur la Liste
CIH	Finance-banque	12,95	1 470	1,97	1989
SUCRAFOR	Industrie du sucre	88,61	161	177,1	1989
SUTA	Industrie du sucre	98,50	959	567,3	1989
SUNABEL	Industrie du sucre	99,53	825	727,3	1989
SURAC	Industrie du sucre	100	532	361,3	1989
SETAFIL	Industrie textile	59,23	142	27,9	1989
COTEF	Industrie textile	98,52	1 047	129,7	1989
Régie des Tabacs	Agro-industrie	20	2 333	9 135,2	2002
IAM	Télécommunications	65	12 300	14 751	1997
SOMATHES	Commercialisation du thé et du sucre	100	457	335	2003
BIOPHARMA	Fabrication de produits vétérinaires	100	86	48	2003
DRAPOR	Dragage des ports	100	221	97	2003
SONACOS	Commercialisation des semences	100	213	448	2003
SOCOCHARBO	Négoce de charbon et bois	99	164	123,4	2003
BTNA	Briqueterie et tuilerie	62	17	4,5	2003
SSM	Mine de sel	100	60	41,4	2003
SCS	Production de sel	50	90	20,1	2003

Source : Ministère des Finances et de la Restructuration, Direction des EP et de la Privatisation, « Privatisation : bilan et perspectives », Op. Cit., p. 08.

Tableau N°35 : Ventilation des recettes par année et par mode de transfert
(Montants arrondis en million DH)

Année	Appel d'offres	Bourse des Valeurs de Casablanca	Attribution Directe	Cession aux Salariés	Total
1993	663	423	1 129	2	2 217
1994	1 857	905	853	92	3 701
1995	1 292	72	129	17	1 509
1996	0	2 045	313	48	2 406
1997	0	130	5 793	0	5 924
1998	0	0	442	90	531
1999	263	0	7	0	270
2000	0	0	0	19	19
2001	23 352	0	17	0	23 370
2002	0	0	78	0	78
2003	14 080	0	101	0	14 181
Total	41 507	3 575	8 862	268	54 212

Source : Ministère des Finances et de la Restructuration, Direction des EP et de la Privatisation, « Privatisation : bilan et perspectives Op. Cit, p. 09.

La reprise des opérations de privatisation était en 2003 de **14 080** appels d'offres contre aucune offre en 2002 où la privatisation a atteint le plus bas en termes de recettes (**78** millions de DH) après l'année 2000 avec seulement **19** opérations de cession aux salariés engendrant **19** millions de DH.

En plus des recettes générées par la privatisation, le programme de transfert a également entraîné plus de **07** milliards de DH d'engagements d'investissement provenant de la réalisation de grandes opérations de privatisation (cf. **Tableau N°36**) de la part des acquéreurs. En plus du drainage d'importantes ressources, le Maroc a bénéficié aussi d'autres avantages notamment en savoir-faire et l'entrée de partenaires de renommée internationale.

Tableau N°36 : Les opérations les plus importantes et récentes de la privatisation au Maroc

Entreprise	Mode de transfert	Date	Part cédée	Acquéreurs	Apports
IAM (ITTISSALAT AL MAGHRIB)	Appel d'offre international	Octobre 2000	35% du capital cédé au prix de 23,34 milliards de DH.	Vivendi Universal en Décembre 2000.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement de la compétitivité ; ▪ Acquisition de technologies et un savoir-faire en management.
Régie des TABACS	Appel d'offre	25 Février 2003	Cession de 80% du capital au prix de 14,08* milliards de DH.	ALTADIS : Groupement Franco-espagnol.	
SOMAC	Attribution directe sur cession de la Commission des transferts.	convention de cession conclue le 26 Juillet 2003.	Cession de la participation publique : cession de 38% du capital avec réalisation en deux tranches : <u>1^{ère} tranche :</u> 26% du capital transféré en Juillet 2003 ; <u>2^{ème} tranche :</u> 12% en novembre 2005, générant 95 millions de DH.	RENAULT	Réalisation d'un important projet industriel dénommé « Véhicule Familial »

* Le prix de cession est jugé supérieur au prix minimum fixé par l'organisme d'évaluation qui est de 64 milliards DH.

Source : Ministère des Finances et de la Restructuration, Direction des EP et de la Privatisation, « Privatisation : bilan et perspectives », Op. Cit., p. 11.

Ainsi, le programme de privatisation au Maroc est jugé important eu égard aux apports en devises et en emplois mais également en termes d'investissements et de modernisation des pratiques de management, en plus :

- Des facilitations quant à l'intégration économique grâce à l'ouverture du capital aux investisseurs internationaux et aux choix ciblés de partenaires jugés stratégiques à vocation internationale ;
- Des recettes générées qui sont consacrées à des investissements dans les secteurs sociaux ;
- Des possibilités de lancement de programmes d'investissement notamment de restructuration et de modernisation des moyens de production des entreprises privatisées ;

- De la dynamisation de la Bourse de Valeurs de Casablanca par l'introduction de onze (11) grandes entités privatisées de différents secteurs. De ce fait, la capitalisation boursière a été multiplié par 23 passant de 5 milliards de DH à 115 milliards de DH en Décembre 2003, ce qui a amélioré la liquidité du marché financier ;
- Du drainage de capitaux étrangers et le développement de professions et de nouvelles activités tels que les banques d'affaires, les OPCVM, les Sociétés de Bourse.

2.2. LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS

L'attrait des IDE est l'un des meilleurs résultats réalisés par la politique de privatisation menée par le Gouvernement Marocain. En effet, depuis 1993, date de lancement de la privatisation, d'importants investissements extérieurs sont enregistrés dans plusieurs secteurs notamment industriels, télécommunication, tourisme, énergie ainsi que dans le secteur financier¹.

Se basant sur l'article rédigé par le Ministère des Finances et de la Privatisation², nous traitons, pour l'examen de la politique d'attrait des IDE au Maroc, les trois points suivants :

1. L'évolution des IDE ;
2. La répartition sectorielle des IDE ;
3. Les résultats de l'attrait des IDE.

2.2.1. L'EVOLUTION DES IDE

Le démarrage du processus de privatisation et la conversion de la dette extérieure en investissements ont été les principaux facteurs de la croissance des investissements étrangers au Maroc. Cependant, leur évolution varie fortement d'une année à une autre.

En effet, les IDE ont atteint le niveau le plus élevé (10,5 milliards de Dirhams) suite à la concession de l'exploitation des centrales thermiques de Jorf Lasfar et de la privatisation de la SAMIR, mais qui ont sensiblement diminué en 1998 et en 2000.

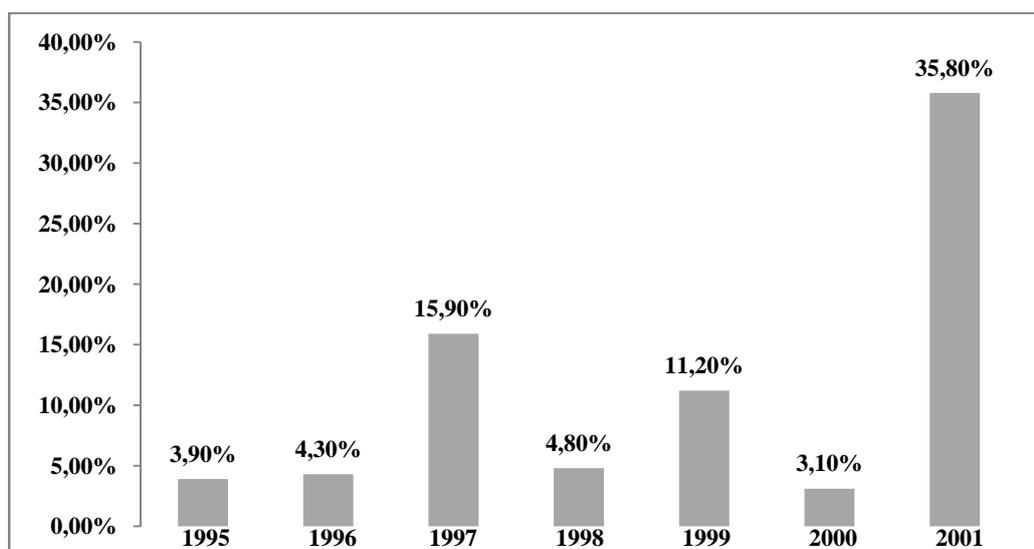
Quant à la relance des IDE en 2001, où les flux d'IDE ont atteint 30,6 milliards de Dirhams, s'explique principalement par l'ouverture du capital de Maroc Telecom.

Par ailleurs, cette évolution des flux d'IDE rapportée à la Formation Brute du Capital Fixe (FBCF) (cf. **Graphe N°09**) et au PIB montre que malgré les efforts déployés par le gouvernement Marocain pour l'attrait des IDE, nous constatons que la part des IDE dans la FBCF diminue sensiblement de 4,80% en 1998 à 3,10% en 2000 après avoir atteint 15,90% en 1997. La reprise s'est effectuée en 2001 où les IDE portent leur part à près de 35,80% de la FBCF grâce aux opérations de privatisations notamment l'ouverture du capital de Maroc Telecom.

¹ Ministère des Finances et de la Restructuration, Direction des EP et de la Privatisation, « Privatisation : bilan et perspectives », Op. Cit., p. 13.

² Ministère des Finances et de la Privatisation, « Diagnostic de l'attractivité du Maroc pour les Investissements Directs Etrangers », Royaume du Maroc, Article non daté.

Graphe N°09: Evolution des recettes d'IDE dans la FBCF



Source : Ministère des Finances et de la Privatisation, « Diagnostic de l'attractivité du Maroc pour les Investissements Directs Etrangers », Royaume du Maroc, Article non daté.

Cette évolution provient des investissements des pays de l'UE essentiellement durant la période 1998-2001 où la France occupe le premier rang avec **65,4%** suivie du Portugal avec **8,8%**, des Pays Bas en troisième position avec **5,4%**, de l'Espagne avec **5,2%** et, en dernier rang, des Etats-Unis avec **4,2%**.

Selon **Adil BAQQARI GERM**, la part des IDE par rapport au PIB suit la même tendance que celle enregistrée par rapport à la FBCF. En effet, la contribution des IDE dans le PIB au Maroc est jugé faible vu qu'elle ne représente que **5,32%** en 2003 (avec **23,63%** dans la FBCF) après avoir atteint son niveau le plus élevé en 2001 avec **8,48%** du PIB grâce notamment aux opérations de privatisation (en dehors de ces opérations de privatisation, les IDE/PIB ne représente qu'une moyenne de **1,40%** durant la période 1998-2003) contre **38,05%** dans la FBCF.

Cette faiblesse de la part des IDE dans la FBCF s'explique par le faible financement réalisé par les IDE pour l'établissement de nouvelles activités. En fait, la majorité des IDE proviennent de l'acquisition d'entreprises existantes ou des licences d'exploitation¹.

D'après **Sanae Mahraz**, les recettes des IDE ont atteint **13,9** milliards de Dirhams en 2004 (**1,6** milliards de Dollars), après avoir été de **41,8** milliards de Dirhams par rapport à 2003. L'importance de ces recettes en 2003 s'explique par la cession de **80%** du capital de la Régie des Tabacs. Ainsi, les recettes des IDE, en 2004, ont contribué à **13%** de la FBCF et à **3,2%** du PIB alors qu'elles représentent respectivement **24,3%** et **5,7%** en 2003.

¹ Adil BAQQARI GERM, « La coopération régionale Nord-Sud : Les IDE européens dans le sud de la méditerranée, le cas Marocain », pp. 09-10.

Par ailleurs, l'afflux des IDE en 2004 s'explique principalement par la cession en bourse de **14,9%** du capital de Maroc Telecom (accord avec vivendi). En 2006, les IDE au Maroc, provenant des Pays Arabes, ne représentent que **10%** du total des IDE. Le Koweït représente le premier pays arabe investisseur avec **983,5** milliards de Dirhams d'investissement en 2006, suivi des Emirats Arabes Unis avec **759** milliards de Dirhams et de l'Arabie Saoudite avec **322,1** milliards de Dirhams.

En 2007, le Maroc a reçu près de **2,57** milliards de Dollars de flux d'IDE contre **2,4** milliards en 2006, ce qui le met dans la quatrième (4^{ème}) position parmi les pays africains et la première (1^{ère}) destination des IDE au niveau des pays du Maghreb. Ainsi, en 2007, **73,5%** du total des IDE émanent des treize (**13**) pays européens. Quant aux investissements arabes, ces derniers connaissent une progression qui atteint **19,3%** du total des investissements en 2007 contre **9,9%** en 2006¹.

2.2.2. LA REPARTITION SECTORIELLE DES IDE

Selon l'article du Ministère des Finances et de la Privatisation², la croissance des IDE a été réalisée essentiellement dans les secteurs des Télécommunications, de l'Industrie et des Banques. En effet, dans le secteur des Télécommunications, en 2001, les investissements ont atteint **24,4** milliards de Dirhams provenant de la privatisation de **35%** du capital de Maroc Télécom, soit près de **75%** du total des IDE en 2001.

2.2.3. LES RESULTATS DE L'ATTRAIT DES IDE

Parmi les pays arabes, le Maroc est passé du quatrième (4^{ème}) au premier (1^{er}) rang des pays destinataires des IDE en devançant l'Egypte et l'Arabie Saoudite, et occupe le troisième (3^{ème}) rang dans le continent africain après l'Afrique du sud et le Nigéria¹.

Par ailleurs, parmi les soixante six (**66**) entités privatisées, il y a vingt (**20**) sociétés qui sont totalement ou partiellement cédées à des investisseurs étrangers et représentant, par là, **82,5%** du total des recettes de la privatisation (y compris les recettes générées par la vente d'Hôtels).

Cette politique a aussi fait bénéficier le Maroc du drainage des investisseurs financiers connus des places financières internationales tels que Samba Finance, Morgan Stanley, Morgan Grenelle, Quantum Emerging Growth Fund, Morocco Fund, Banque Pictet et Framlington Maghreb Find³.

Ces résultats ont fortement encouragé les pouvoirs publics marocains à prendre des mesures adaptées pour promouvoir plus les IDE. En effet, depuis 1993, le Maroc n'a pas cessé de déployer des efforts pour renforcer l'attractivité du pays aux IDE et soutenir par conséquent, l'investissement national. Ces efforts se manifestent par la concrétisation des mesures d'ordre⁴ :

¹ Sanae MAHRAZ, « Investissement Direct Etranger au Maroc et politique d'attractivité », FJSJES MEKNES, 27 /08/2009, pp.2-3.

² Ministère des Finances et de la Privatisation, « Diagnostic de l'attractivité du Maroc pour les Investissements Directs Etrangers », Royaume du Maroc, Article non daté.

³ Ministère des Finances et de la Restructuration, « Privatisation : bilan et perspectives », Op. Cit., p. 13.

⁴ Ministère des Finances et de la Privatisation, « Diagnostic de l'attractivité du Maroc pour les Investissements Directs Etrangers », Op. Cit., pp.06-30.

- ❖ **Législatif** : L'assainissement de l'environnement juridique des affaires a permis d'améliorer l'image de marque du Maroc. A cet effet, les mesures prises dans ce domaine ont été concrétisées, entre autres, par :
 - L'encouragement de la créativité (promulgation de lois sur la protection de la propriété intellectuelle et de la propriété industrielle) ;
 - La prise en charge, par l'Etat, d'une partie des coûts de formation, de la mise en place de l'infrastructure et de l'acquisition des terrains nécessaires (quand le montant global de l'investissement est supérieur à **200** millions de Dirhams avec création d'au moins **250** emplois et un transfert de technologie ou bien que le projet soit réalisé dans une région mentionné dans le décret de la charte de l'investissement) ;
 - L'institution d'un régime de convertibilité en faveur des investissements étrangers. Ce régime permet aux investisseurs étrangers de réaliser librement les opérations d'investissement, de transférer le revenu des investissements ainsi que celui des opérations de liquidation ;

- ❖ **Institutionnel** : ces mesures visent à pallier aux problèmes liés à la complexité des procédures et aux lourdeurs administratives. A cet effet, les pouvoirs publics marocains ont :
 - Créé une commission interministérielle, auprès du premier ministre, ayant pour tâche de statuer sur les problèmes susceptibles de bloquer les projets d'investissement, d'agréer les conventions liant l'Etat à des investisseurs de grande importance ;
 - Mis en place des centres régionaux d'investissements afin d'asseoir une gestion déconcentrée de l'investissement. Ces centres sont chargés de mettre à la disposition des opérateurs économiques toutes les informations et les données économiques nécessaires à la création d'entreprises, au soutien et à la facilitation de l'investissement.

- ❖ **Réglementaire** : ces mesures sont entreprises en matière de privatisation et de libéralisation de l'économie afin d'améliorer l'attractivité des IDE. Pour cela, les pouvoirs publics ont procédé à :
 - La révision de la loi sur la privatisation en élargissant son application à tous les établissements et entreprises publics ainsi que l'introduction de nouvelles entreprises privatisables ;
 - La poursuite du désengagement de l'Etat à travers le programme de privatisation ;
 - La promulgation de lois favorisant la création de zones franches d'exportation et des places financières offshore.

- ❖ **Financier** : ces mesures portent sur le lien entre la dette extérieure publique et l'amélioration des IDE. De ce fait, les pouvoirs publics marocains ont décidé de :
 - Poursuivre le programme de gestion de la dette par la conversion d'une partie de la dette extérieure en investissements ;
 - Mettre en place des lignes de crédit qui favorisent le partenariat entre les entreprises nationales et étrangères.

- ❖ **Fiscal** : l'objectif de ces mesures est d'inciter plus les investisseurs étrangers à investir au Maroc. Ces mesures, entre autres, sont relatives à :
 - L'adaptation d'un cadre juridique qui octroie des avantages douaniers et fiscaux aux programmes d'investissements importants (les projets dépassant le montant de **200** millions de Dirhams) ;
 - Le relèvement du plafond de la provision pour investissement de **2%** à **20%** du bénéfice fiscal avant impôt. Cette provision est employé pour les opérations de recherche et développement ou de restructuration ;
 - La révision du code des douanes afin de l'aligner sur les standards internationaux.

Nous pouvons conclure ce point en disant que l'attraction des IDE est fonction du degré d'intégration à l'économie mondiale. Cette intégration est déterminée par le degré d'ouverture de l'économie. De ce fait, le Maroc, malgré que son insertion à l'économie mondiale a été lente, il n'en demeure pas moins que son marché est relativement ouvert de telle sorte que son taux d'ouverture a atteint, en 2001, près de **60%** alors qu'il était de **50%** en 1995¹. Cette ouverture s'est concrétisée par les multiples accords passés avec plusieurs partenaires et par la libéralisation de son commerce extérieur.

2.3. LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES EPM

Outre le développement effréné de l'économie mondiale qui impose une compétitivité des entreprises, l'Accord d'Association entre le Maroc et l'UE, entré en vigueur en 1996 et qui prévoit la création de la zone de libre échange entre l'UE et les pays Riverains du Sud de la Méditerranée², met le Maroc devant une rude concurrence en termes de coûts et de qualité.

De ce fait, l'intégration du Maroc au marché mondial est dépendante du degré de développement des capacités industrielles et technologiques du pays. A cet effet, un plan de **Mise A Niveau (MAN)** national, en collaboration avec les institutions internationales est lancé à partir de l'année 1997³.

Pour mieux relater et comprendre ce programme de mise à niveau, nous examinons successivement les points suivants :

- 1. Les objectifs de la MAN ;**
- 2. Les initiateurs et les organes chargés de la MAN ;**
- 3. La démarche à suivre pour la MAN ;**
- 4. Les résultats de la MAN.**

¹ Ministère des Finances et de la Privatisation, « Diagnostic de l'attractivité du Maroc pour les Investissements Directs Etrangers », Op. Cit., p.14.

² Vincent CAUPIN, « Libre échange euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie », Agence Française de Développement, Département Méditerranée et Moyen-Orient, 2005, pp.36-39.

³ Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Département de la Recherche, Agence Française de Développement, 2005, p. 105.

2.3.1. LES OBJECTIFS DE LA MAN

Hormis l'objectif de faire face à la concurrence internationale accentuée par la levée des barrières douanières, le programme de la MAN est orienté vers l'amélioration de l'entreprise et de son environnement immédiat par la recherche de mesures techniques et financières. Ainsi, la MAN des entreprises marocaines est guidée par sept objectifs¹ principaux :

- Le renforcement de l'infrastructure d'accueil ;
- La promotion des exportations (seuls les secteurs de l'Habillement et une partie de l'Industrie de transformation de métaux et des matières plastiques avaient un savoir dans l'exportation mais aujourd'hui, le secteur Habillement est menacé par l'invasion du Textile Chinois) ;
- Le renforcement des associations professionnelles ;
- L'installation d'infrastructures technologiques ;
- L'intensification de la coopération entre entreprises marocaines et européennes ;
- Le renforcement des mécanismes de financement des entreprises ;
- La formation professionnelle des ressources humaines en mettant le lien entre la formation et la qualification de la ressource humaine et le processus de développement économique et social.

Ainsi, le programme de la MAN a pour objectif principal la modernisation des modes de fonctionnement et des méthodes de gestion de l'entreprise pour améliorer sa compétence et sa capacité à faire face à l'ouverture des marchés.

2.3.2. LES INITIATEURS ET LES ORGANES CHARGES DE LA MAN

Ce programme a été mis en place par le gouvernement marocain après l'accord avec l'UE en Février 1996, et a été initié par le département du Commerce et de l'Industrie en coopération avec les opérateurs économiques privés. Cette coopération entre le public et le privé se base sur l'aide à apporter à l'entreprise et l'amélioration de son environnement global afin de mener le développement économique sur une base prévisible et transparente².

A ce titre, plusieurs réformes sont engagées telles que la réforme du secteur bancaire et sa déréglementation, la réforme de la Bourse, l'adoption d'un nouveau code de travail et la mise en place, par les pouvoirs publics, d'un département chargé de la MAN au sein du Ministère de l'Industrie et de Commerce. Dès son lancement, ce programme a été fortement porté par les bailleurs de fonds principalement l'UE dans le cadre du programme MEDA. Quant au programme de développement du secteur privé Euro Maroc Entreprises (EME), mis en place en 1998³, celui-ci constitue le principal instrument de la MAN marocaine. A cet effet, les organes de la MAN sont constitués :

¹ Omar NACHEF et Ghita OUEDGHIRI, « La mise à niveau de l'entreprise industrielle Marocaine. Etat des lieux, enjeux et perspectives », Conférence de Troisième Année, Institut des Hautes Etudes de Management, 2005-2006, p. 03.

² Omar NACHEF et Ghita OUEDGHIRI, « La mise à niveau de l'entreprise industrielle marocaine. Etat des lieux, enjeux et perspectives », Op. Cit., p. 07.

³ Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., pp. 107-108.

- ❖ **De l'Agence Nationale de la Promotion des PME (ANPME)** qui est créée en Novembre 2002. Sa tâche est d'assister et de promouvoir les PME en leur permettant d'accéder aux terrains et locaux professionnels à des prix avantageux. Cette agence prend en charge une partie des coûts d'aménagement des infrastructures¹. En Juin 2003, cette agence est désignée comme responsable de la mise en œuvre du programme EME pour la période Juin 2003-Juin 2004² ;
- ❖ **D'un Fonds de Garantie et de Cofinancement (FOMAN)** à caractère général et sectoriel (baisse des taux d'intérêt des crédits bilatéraux et création d'un cadre réglementaire au capital risque dont le Fonds Sindibad avec une enveloppe de **50** millions de DH³ ;
- ❖ **Du Comité National de la MAN** mis en place le 19 Décembre 2002. Il est chargé d'identifier toutes les mesures opérationnelles de la MAN ;
- ❖ **D'un Comité Spécifique** chargé d'assurer l'adéquation entre le système de financement et de garantie et les besoins de l'entreprise.

2.3.3. LA DEMARCHE A SUIVRE POUR LA MAN

Toute entreprise désireuse d'adhérer au programme de la MAN est tenue de suivre une démarche à deux (02) étapes.

La première étape consiste en la **prise de contact avec l'ANPME** ou bien avec un des centres régionaux d'investissement ou bien même avec le centre technique de la chambre de commerce et de l'industrie ou avec sa banque. Durant cette étape, **un pré-diagnostic** est recommandé et l'entreprise effectue un audit stratégique de sa situation interne et externe (la raison d'être de l'entreprise, la détection des menaces et opportunités du marché).

Cet audit est suivi d'un diagnostic (audit interne) plus approfondi afin de déceler les capacités organisationnelles et fonctionnelles de l'entreprise. Après l'audit interne, l'entreprise établit son plan de développement qui contient les actions à entreprendre, le mode de financement et les investissements à accomplir.

La deuxième étape est relative à la **prise de contact avec le FOMAN (Fonds de la MAN)**. Celui-ci est doté d'une enveloppe de **300** millions de DH et ne bénéficie de l'aide de ce fonds que les entreprises ayant un total bilan n'excédant pas **40** millions de DH, un programme de MAN qui ne dépasse pas les **20** millions de DH, un encadrement minimum de trois (**03**) cadres et une durée d'activité minimale de trois (**03**) ans⁴.

¹ Omar NACHEF et Ghita OUEDGHIRI, « La mise à niveau de l'entreprise industrielle marocaine. Etat des lieux, enjeux et perspectives », Op. Cit., p. 07.

² Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 109.

³ Omar NACHEF et Ghita OUEDGHIRI, « La mise à niveau de l'entreprise industrielle marocaine. Etat des lieux, enjeux et perspectives », Op. Cit., p. 07.

⁴ Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., pp. 114-121.

Par ailleurs, les pouvoirs publics marocains ont aussi mis en place l'Association Marocaine pour l'Industrie du Textile Habillement (AMITH) qui est un fonds (FORTEX), doté d'une enveloppe de **100** millions de DH, chargé du financement des entreprises de Textile et d'Habillement pour faire face aux entreprises chinoises de Textile. Dans ce cadre, l'entreprise n'apporte que **20%** de fonds contre **50%** financé par la banque et le reste soit **30%** sera à la charge de ce fonds avec un taux préférentiel de **2%** sur **10** ans et un différé de deux (**02**) ans.

Aussi, pour la réalisation de ce programme de MAN, l'UE contribue par l'intervention de la Banque Européenne d'Investissement. Celle-ci a mobilisé **45** millions de DH dans le cadre du programme MEDA. Cette contribution est sous forme de prise de participations directes dans le Capital Risque des banques nationales chargées du financement des entreprises¹.

2.3.4. LES RESULTATS DE LA MAN

D'après **Hervé Bougault et Ewa Filipiak**, même si le programme de la mise à niveau soit lancé depuis 1997, les résultats sont considérés insuffisants mais il y a tout de même, soulignent les deux auteurs, une participation accrue des entreprises à ce programme de mise à niveau. A cet effet, le bilan arrêté fin 2004 était de **363** entreprises participantes sur **7714** du total des entreprises industrielles recensé en 2003² dont :

- **275** entreprises qui ont bénéficié d'actions de diagnostic ;
- **220** entreprises qui sont mises à niveau ;
- **132** entreprises ayant bénéficié à la fois des diagnostics et de la mise à niveau.

S'ajoute à ces entreprises, plus d'une dizaine d'associations professionnelles qui ont bénéficié d'assistance technique (cf. **Tableau N°37**).

Tableau N°37 : La mise à niveau des associations professionnelles marocaines

AMITH	Association Marocaine pour l'Industrie du Textile Habillement
FEDIC	Fédération des Industries du Cuir
APRAM	Association des Agents Maritimes, Consignataires de Navires et Courtiers d'Affrètement
AMICA	Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile.

Source : **Hervé Bougault et Ewa Filipiak**, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 122.

¹ Omar NACHEF et Ghita OUEDGHIRI, « La mise à niveau de l'entreprise industrielle marocaine. Etat des lieux, enjeux et perspectives », Op. Cit., p. 09.

² Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 121.

Quant au programme d'EME, durant la période Juin 2003-Juin 2004, celui-ci enregistre :

- **45** entreprises ayant bénéficié du diagnostic stratégique ;
- **85** entreprises ayant bénéficié d'une mise à niveau.
- **08** études sectorielles de potentiel.

Toutes ces actions d'assistance ont mobilisé un fonds opérationnel de près de **14** millions d'Euros. Ce programme a touché plus les moyennes et grandes entreprises notamment celles des secteurs de Textile et de la Chimie et très peu les PME dans le secteur Agro-alimentaire. Ainsi, la répartition sectorielle des entreprises bénéficiaires de la mise à niveau est comme suit¹ :

- Textile **35%** ;
- Services **12%** ;
- IMME **19%** ;
- Agro-alimentaire **11%** ;
- Chimie **23%**.

Par ailleurs, vu l'indisponibilité des données chiffrées sur l'impact de la mise à niveau des entreprises sur l'économie marocaine, il est difficile de conclure, sur la base seulement des données limitées aux EME.

Ainsi, on ne peut dresser un bilan sur l'évolution du nombre d'entreprises adhérentes au programme depuis sa mise en œuvre, ni sur le volume d'investissement et encore moins sur le nombre d'emplois créés². Néanmoins, le bilan de la mise à niveau au Maroc se caractérise par la faiblesse des adhésions suite :

- D'une part, à une faible implication de l'Etat dans le programme contrairement à la Tunisie où l'Etat s'est totalement impliqué dans la mise à niveau ;
- D'autre part, à l'absence d'une communication adéquate auprès des entreprises publiques³.

¹ Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 123.

² Hervé BOUGAULT et Ewa FILIPIAK, « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Op. Cit., p. 24.

³ Agence Française de Développement, « Libre-échange Euro-méditerranéen : Ppremier bilan au Maroc et en Tunisie », 2005, pp. 46-51.

III. EXPERIENCE DE LA FRANCE

Les entreprises publiques occupent une place importante dans l'économie française et ont beaucoup contribué à la performance de l'Etat-nation industriel. Ces entreprises apparaissent comme des marqueurs identitaires de la société française à l'instar de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP), Electricité De France (EDF), France Télécom, la Poste et la Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF). Mais avec la construction européenne et la mondialisation, il y a nécessité de passage du monopole au marché. Ce passage est marqué par la volonté politique de moderniser le service public afin :

- De réduire les coûts ;
- D'améliorer les prestations offertes ;
- D'aller vers une société libérale de type anglo-saxon¹.

Devant ce contexte de mondialisation de l'économie caractérisée d'une part, par l'accentuation des opérations de délocalisation des entreprises et d'autre part, par la montée des pays émergents (Chine, Inde, etc.), les pouvoirs publics français ont vite pris conscience de la nécessité de renforcer et de soutenir leurs entreprises (publiques et privées) afin de faire face à cette concurrence qui devient de plus en plus rude.

A cet effet, les réflexions actuelles sont centrées autour de² :

- L'amélioration de la gestion du secteur public afin que l'Etat renforce sa vision patrimoniale et jouer son rôle, efficacement, d'actionnaire ;
- L'évaluation des stratégies suivies par les EP face à la mondialisation et à l'ouverture économique.

Pour cela, les réformes structurelles envisagées, par les pouvoirs publics s'articulent autour de l'intensification du contenu qualitatif des :

1. **Facteurs de compétitivité** (formation de la main d'œuvre, l'amélioration de la qualité, l'utilisation des NTIC, la recherche et développement par le lancement des pôles de compétitivité) ;
2. **Réformes de restructuration** engagées pour améliorer la compétitivité des entreprises (l'ouverture du capital des entreprises publiques, le lancement des opérations de capital investissement, l'attrait des IDE).

1. LES FACTEURS DE COMPETITIVITE

¹ Sous la direction de Pierre-Eric TIXIER, « Du monopôle au marché, les stratégies de modernisation des entreprises publiques », Éditions La Découverte, Paris, 2002, pp.5-7.

² Dominique BUREAU, « La gestion des entreprises publiques », Document de travail N° 97-5 Octobre 1997, Ministère des Finances et de l'Industrie : Direction de la Prévision, Paris, p.3.

Le plan de relance de l'économie lancé par l'Etat Français s'est articulé autour de plusieurs axes parmi lesquels figurent¹ :

- ❖ La relance de l'investissement des entreprises publiques. A ce propos, des décisions importantes ont été prises tels que l'augmentation des investissements dans les grandes entreprises (EDF qui investira **2,5** milliards de plus qu'en 2009, GDF Suez qui investira **200** millions additionnels, la RATP avec un investissement de **450** millions additionnels pour rénover et moderniser son matériel roulant, la SNCF avec une hausse de ses investissements de **30** millions par rapport à 2008 pour la modernisation, entre autres, de ses systèmes d'information et la rénovation et la modernisation des gares, la Poste qui investira **600** millions additionnels) ;
- ❖ Le renforcement des politiques d'emploi, de formation et de qualification des ressources humaines ;
- ❖ La redéfinition des investissements supplémentaires de l'Etat (les investissements et les équipements structurants, l'enseignement supérieur-recherche, les équipements de défense et de sécurité et le patrimoine, le financement des PME) ;
- ❖ Le remboursement par l'Etat de dettes sur l'économie c'est-à-dire le remboursement des dettes aux acteurs économiques, etc.

Dans tous ces différents axes composant le plan de relance, l'amélioration de la qualité du service ou du produit offert, l'introduction des NTIC et l'amélioration de la recherche et développement sont considérés comme étant des facteurs clés qui permettent l'atteinte des objectifs fixés par l'Etat. A ce titre, nous avons retenus trois facteurs clés que nous allons développer dans ce présent point :

- 1. L'amélioration de la qualité ;**
- 2. L'introduction des NTIC ;**
- 3. La recherche et développement.**

1.1. L'AMELIORATION DE LA QUALITE

L'existence de la politique de normalisation en France remonte à une vingtaine d'années avec la publication du décret en date du 26 Janvier 1984 fixant le droit à la normalisation. Ces normes à adopter répondent aux préoccupations relatives à la **santé** et à la **sécurité des consommateurs**. Ce système de normalisation, à l'origine, était porté sur les produits industriels avant d'être étendu aux prestations de services et de s'étaler, au début des années 90, aux domaines comme l'organisation des entreprises, la qualification du personnel et le management environnemental².

¹ Dossier de Presse, « Plan de relance de l'économie française », DOUAI, Jeudi 4 Décembre 2008.

² Dossier Réalisé par Laurence CHESNAIS, Florence PIJAUDIER-CABOT et Didier WILLOT, « L'impératif qualité », Cahiers Industries N°119 Industries-Décembre 2006-Janvier 2007, p.12.

L'élargissement de cette notion à induit l'émergence d'un nouveau dispositif institutionnel à savoir les systèmes de management de type ISO 14001. Ce système de management dit environnemental porte sur le système de management global intégrant la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources permettant l'élaboration, la mise en œuvre, la réalisation et le maintien de la politique environnementale¹. L'objectif étant l'amélioration de la qualité à tous les niveaux : satisfaction de tous les partenaires de l'entreprise (interne et externe).

Pour réaliser cet objectif, le gouvernement français a mis en place une nouvelle stratégie portant sur la **normalisation** des **produits** et des **entreprises** et qui encourage les chefs d'entreprises à inscrire les problèmes de qualité au centre de leurs préoccupations². A cet effet, les autorités publiques françaises ont mis en place des institutions réglementaires et économiques (certification et accréditation) ayant pour objectif principal d'inciter et d'encourager tous les agents économiques à intégrer dans leur mode de gestion la **démarche Qualité**.

C'est autour de l'importance donnée par les autorités françaises à la notion de qualité dans leurs différentes organisations que nous allons développer les deux points suivants :

1. **Les principales structures de soutien à la démarche qualité ;**
2. **Les résultats de la démarche qualité.**

1.1.1. LES PRINCIPALES STRUCTURES DE SOUTIEN A LA DEMARCHE QUALITE

Se référant à l'article de **Laurence Chesnais, Florence Pijaudier-Cabot et Didier Willot**, la démarche qualité est soutenue par la mise en place de plusieurs structures en France principalement :

1. **Afnor (Association Française de Normalisation) ;**
2. **Cofrac (Comité français d'accréditation) ;**
3. **D'autres structures** telles qu'**Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), Drire (Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement)**³.

1.1.1.1. Afnor (Association française de normalisation)

Afnor, placé sous la tutelle de l'Etat, pilote tout le dispositif de la normalisation et compte plus de **2000** entreprises adhérentes. Durant la période 2006-2010, elle a mis en place une stratégie, suite à la concertation avec l'ensemble des acteurs de la vie économique tant au niveau national que régional, pour faire face à la mondialisation croissante des marchés. Cette stratégie consiste à :

¹ Naoufel MZOGHI, Gilles GROLLEAU, « La norme ISO 14001 : un moyen de protection de l'environnement ou une arme concurrentiel ? », UMR INRA-ENESAD CESAER, Centre d'Economie et Sociologie Appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux, Working Paper, 2005/8, p.1.

² Dossier Réalisé par Laurence CHESNAIS, Florence PIJAUDIER-CABOT et Didier WILLOT, « L'impératif qualité », Op. Cit., p.11.

³ Dossier Réalisé par Laurence CHESNAIS, Florence PIJAUDIER-CABOT et Didier WILLOT, « L'impératif qualité », Op. Cit., p. 14

- ❖ Promouvoir les positions françaises dans l'élaboration des futures normes européennes et internationales (présence des représentants de la France dans les instances concourant à la production de normes dans le monde tel que le **CEN** "Comité Européen de Normalisation", l'ISO et dans les instances spécialisées dans le domaine de l'électronique et de télécommunications) ;
- ❖ Accélérer la production de normes, permettant de répondre aux exigences du développement durable, par la mise en place d'un dispositif qui évalue les résultats des entreprises ainsi que les autres acteurs économiques tels que les services de l'Etat, les collectivités territoriales, les associations et les centres de recherche, etc.

En 2005, Afnor a publié **2620** documents de référence dont plus de **90%** se référant à des normes établies par le CEN ou par ISO. L'Etat français a jugé que les objectifs contenus dans les clauses du contrat avec Afnor, en Décembre 2005, ont été réalisés. A ce titre, les pouvoirs publics s'engagent à soutenir, non seulement financièrement, les missions d'intérêt général conduites par Afnor mais de réaffirmer sa volonté de faire de la normalisation un outil privilégié de la politique publique en faveur de la qualité et de la compétitivité des entreprises¹.

1.1.1.2. Cofrac (Comité français d'accréditation)

Cofrac est un organisme indépendant à but non lucratif, représentant l'instance nationale d'accréditation. Le Cofrac est créé en 1994, sous l'égide des pouvoirs publics. Le comité français d'accréditation est une association de la loi de 1901 dont les membres sont composés de l'Etat, des professionnels et organismes accrédités, de groupements de consommateurs et utilisateurs ainsi que d'acheteurs publics. Sa mission est d'accréditer, conformément aux normes françaises, européennes et internationales, les organismes qui interviennent dans l'évaluation de la conformité à un référentiel et ce, dans tous les domaines. Le Cofrac a sensiblement permis d'accroître le nombre d'entreprises certifiées et de faire progresser l'idée de qualité dans les entreprises françaises.

1.1.1.3. AUTRES STRUCTURES

Parmi lesquelles, nous citons :

- ❖ **Ademe** qui finance des aides au conseil en matière de management environnemental ;
- ❖ **Drire** qui conduit des actions collectives auprès d'entreprises afin de les aider à mettre en place des systèmes de management environnemental ou à les faire certifier².

D'autres organismes de certification concurrents d'Afnor, après la libéralisation de cette activité en 1994, sont nés tels que le **LNE** (Laboratoire National de métrologie et d'Essais), **Qualicert**, **Qualifrance**, **SGS Qualitest** ou **Bureau Veritas Certification**, etc.³

¹ Dossier Réalisé par Laurence CHESNAIS, Florence PIJAUDIER-CABOT et Didier WILLOT, « L'impératif qualité », Op. Cit., pp.11-18.

² Nicolas RIEDINGER et Céline THEVENOT, « La norme ISO 14001 est- elle efficace ? une étude sur l'industrie française », Entreprises, Economie et Statistique N°411, 2008, p.4.

³ Dossier Réalisé par Laurence CHESNAIS, Florence PIJAUDIER-CABOT et Didier WILLOT, Op. Cit., p.17.

1.1.2. LES RESULTATS DE LA DEMARCHE QUALITE

Les entreprises françaises sont de plus en plus intéressées par le double certification (la certification de produits et la certification d'entreprise). En **décembre 2003**, le nombre de certificats ISO 14001 s'élevait à **2344** (ISO 2004) après avoir été de **295** certificats en décembre 1998 (Cf. **Tableau N°38**).

Tableau N°38 : Nombre de certificats ISO 14001

Nombre de Certificats	Décembre 1998	Décembre 1999	Décembre 2000	Décembre 2001	Décembre 2002	Décembre 2003
France	295	462	710	1092	1467	2344

Source : Extrait du tableau de l'article de Naoufel Mzoughi et Gilles Grolleau, Op. Cit., P.4.

Cette évolution s'explique par les exigences des clients vis-à-vis de leurs fournisseurs, l'accroissement de la pression politique et les gains liés à l'apprentissage, etc.

En **2005**, la France compte **3250** établissements certifiés ISO14001, plus de **60 000** sites certifiés, en 2005, par Afnor. Cette certification a touché plusieurs secteurs d'activités de diverses tailles principalement les secteurs d'eau, Gaz et électricité, l'industrie électrique et électronique, le secteur d'automobile (Cf. **Tableau N°39**).

Tableau N°39 : Proportion des établissements certifiés en 2005 par secteur et taille

	20 à 99 salariés	100 à 499 salariés	500 salariés ou plus	Ensemble des établissements de 20 salariés ou plus.
Industries agricoles et alimentaires	n.c.	13	14	13
Habillement, cuir	n.c.	1	0	1
Pharmacie, parfumerie et entretien	0	6	12	6
Industries des équipements du foyer	4	23	37	15
Edition, imprimerie, reproduction	0	8	28	11
Industrie automobile	18	51	81	55
Construction navale, aéronautique et ferroviaire	5	22	47	28
Industries des équipements mécaniques	n.c.	13	46	17
Industries des équipements électriques et électroniques	6	28	47	29
Industries des produits minéraux	18	32	36	24
Industrie textile	5	8	75	9
Industries du bois et du papier	9	18	43	17
Chimie, caoutchouc, plastiques	14	31	72	24
Métallurgie et transformation des métaux	8	29	72	29
Industrie des composants électriques et électroniques	15	40	81	42
Production de combustibles et de carburants	23	56	62	41
Eau, Gaz, électricité	0	92	95	92
Ensemble des secteurs industriels	12	23	54	23

Source : Nicolas Riedinger et Céline Thévenot, Op. Cit., p.7.

Jusqu'à **décembre 2006**, la France compte plus de **1500** laboratoires accrédités par le Cofrac, auxquels s'ajoutent plus de **90** organismes d'inspection et près de **70** organismes de certification de produits, de services d'entreprises et de personnel¹. Et en **2007**, la France enregistre près de **17** sites enregistrés sous le référentiel EMAS.

Cette modernisation des entreprises par la qualité a été propagée depuis 2003, par la publication d'une charte dite de Charte Marianne, au service public. Cette charte fixe à l'Etat un certain nombre d'obligations précises quant à l'accueil des usagers dans l'ensemble de ses services. Celle-ci a été généralisée depuis 2005 à l'ensemble des services de l'Etat, en administration centrale et dans les régions. Au cours de l'année 2006, un référentiel précis a été élaboré ayant pour objectif une labellisation officielle des différents services de l'administration publique².

1.2. L'INTRODUCTION DES NTIC

La mondialisation est devenue possible par le développement de l'informatique et des systèmes de communication. En effet, l'Internet n'est plus un réseau virtuel mais il donne naissance à une nouvelle économie, comme les nouvelles technologies³. Pour cela, la modernisation des entreprises en France est aussi faite par l'amélioration du **système d'information et de communication** en se basant sur le développement de :

1. **La communication non publicitaire ;**
2. **L'introduction des NTIC.**

1.2.1. LA COMMUNICATION NON PUBLICITAIRE

Se référant à l'étude faite par Syntec Conseil en Relations Publiques du **22 Novembre 2005** au **4 Janvier 2006** sur **434** entreprises françaises⁴, la communication non publicitaire occupe une place importante dans le management des entreprises. En effet, il est constaté par cette étude, que les entreprises distinguent huit (**8**) catégories de publics spécifiques et qui constituent leur environnement relationnel (**Cf. Tableau N°40**), et à chacun de ces publics, l'entreprise a des enjeux stratégiques à gérer.

Tableau N°40 : Les relations de l'entreprise avec son environnement

Publics	Enjeux stratégiques
Clients et Consommateurs	Commerciaux
Salariés	Sociaux
Actionnaires et Investisseurs	Financiers
Pouvoirs publics et Collectivités	Réglementaires
Mouvements associatifs	Consoméristes ou de société
Distributeurs et partenaires	Opérationnels
Médias	Réputation, Image, Notoriété
Prescripteurs	Crédibilités

Source : Tableau élaboré par nos soins en s'inspirant de l'article de Syntec Conseil en Relations Publiques, p. 2.

¹ Dossier Réalisé par Laurence CHESNAIS, Florence PIJAUDIER-CABOT et Didier WILLOT, « L'impératif qualité », Op. Cit., p.17.

² Dossier Réalisé par Laurence CHESNAIS, Florence PIJAUDIER-CABOT et Didier WILLOT, Op. Cit., p.18.

³ Sophie CHAUVEAU, « L'économie de la France au 20^e siècle », Armand Colin/VUEF, 2003, p. 115.

⁴ Syntec Conseil en Relations Publiques, « Entreprises et relations publiques en France, une montée en puissance raisonnée », Etude conduite par LH2 pour Syntec Conseil en Relations Publiques, Dossier de Presse, Paris, p.4, www.Syntec-rp.fr

A chaque type de public, l'entreprise adopte une communication spécifique. L'existence de cette communication non publicitaire en direction des différents publics montre bien l'existence de **stratégies de concertation**. Par cette dernière, les entreprises françaises créent une sorte de participation et d'adhésion des différentes parties (interne et externe) au projet à réaliser. Aussi, par cette stratégie, l'entreprise parvient à anticiper et à maîtriser les changements comme elle renforce par la même, ses relations avec ses clients.

A ce titre, l'étude a révélé que l'estimation des investissements de communication non publicitaire des entreprises, par secteurs d'activités, avec leurs différents publics est de **10,7** milliards d'Euros sur un total investi de **17,5** milliards d'Euros. Cette communication ne cible pas directement les consommateurs ou les acheteurs de leurs produits. Néanmoins, la part consacrée aux clients est importante comparée à chacune des catégories du public (cf. **Schéma N°19**) soit un taux de **38,85%** du montant de l'investissement global.

Schéma N°19 : Montant et segmentation des investissements non publicitaires de communication (en milliards d'Euros)

Pouvoirs Publics et Collectivités	0,9	}	10,7	}	17,5
Mouvements associatifs	1,1				
Salariés	1,2				
Actionnaires et Investisseurs	1,4				
Distributeurs et partenaires	1,5				
Prescripteurs	2				
Médias	2,6				
Clients et Consommateurs	6,8				

Source : Syntec Conseil, Op. Cit., p.5.

Cette part importante du budget accordé à la communication non publicitaire témoigne :

- De l'importance accordée à **l'aspect relationnel** et à l'intégration de ce type de communication, en plus de la communication publicitaire, dans le management des entreprises ;
- De l'importance accordée par l'entreprise aux salariés. Ceci montre l'objectif de l'entreprise d'intégrer les salariés à son projet de telle sorte que le montant consacré aux salariés avoisine celui consacré aux actionnaires soit respectivement **11,21%** et **13,08%** du total du budget alloué au public hors clients et consommateurs ;
- Les clients et les consommateurs constituent de loin la cible privilégiée de ce type de communication.

1.2.2. L'INTRODUCTION DES NTIC

Les NTIC sont aujourd'hui au cœur des investissements des entreprises et les progiciels de gestion intégrés (ERP, l'intranet ou les outils de gestion de la chaîne logistique SCM) constituent la priorité dans les entreprises industrielles du fait que ces technologies permettent le partage des connaissances et la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise¹.

Se basant sur l'article de **GMV Conseil** relatif à une étude faite sur **26** entreprises localisées en France et aux USA, il est constaté que le déploiement des entreprises en France vers l'utilisation des NTIC ne cesse d'augmenter, particulièrement l'internet qui est vu comme un moyen moderne d'échange des informations.

Ainsi, à la fin de l'année 1999, un taux de **69%** des entreprises industrielles sont connectées à l'internet alors qu'elles ne représentaient que **28%** en 1997². En cette année 1997, l'internet est utilisée par :

- **64%** des entreprises pour rechercher les informations ;
- **61%** pour communiquer par la messagerie électronique ;
- **53%** pour le transfert de fichiers ;
- **15%** pour passer des commandes en ligne chez leurs fournisseurs.

Ces TIC sont aussi utilisées pour favoriser le partage des informations en interne (l'intranet) ou avec les partenaires comme les fournisseurs (l'extranet), ce qui a favorisé l'essor du travail collaboratif (travail en groupe). En 2001, les grandes entreprises sont à **73%** équipées des techniques et des outils de l'internet³.

Par ailleurs, l'étude faite par **Marsouin** (Môle Armoricaïn de Recherche sur la Société de l'Information et les Usages d'Internet) en **2008**, auprès de 2000 PME bretonnes et qui est reprise dans l'article de **Virgine Lethiais** et **Wided Smati**, a montré qu'en 2008, le taux de connexion, dans l'ensemble des secteurs, a été de plus de **99%** et que le besoin de communication interne est de plus en plus ressenti quand l'entreprise est soit multi sites ou appartient à un groupe. En effet, plus de la moitié des entreprises multi sites sont connectées depuis plus de cinq ans (dont **12,5%** depuis plus de dix ans) alors que seulement **38%** des entreprises mono sites ont adopté internet depuis plus de cinq ans (dont moins de **6%** depuis plus de dix ans)⁴.

Aussi, avec la mise en place de réseau intranet, les entreprises françaises sont de plus en plus orientées vers l'adoption de progiciels de gestion intégrée. A ce titre, en 1999, **37%** des entreprises utilisent l'ERP et **44%** des entreprises utilisent l'EDI et le SCM⁵.

¹ Etude présentée par la CPCI par GMV Conseil, « L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles », p.158.

² Etude présentée par la CPCI par GMV Conseil, Op. Cit., pp.167-168.

³ Etude présentée par la CPCI par GMV Conseil, Op. Cit., p.168.

⁴ Virgine LETHIAIS et Wided SMATI, « Appropriation des TIC et Performance des Entreprises », Enquête 2008, pp.1-3, <http://www.marsouin.org>

⁵ Etude présentée par la CPCI par GMV Conseil, Op. Cit., p.168.

1.3. LA RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

La France possède d'importants organismes de recherche publics de dimension internationale et ce, dans tous les secteurs d'activités à titre d'exemple :

- Le CNRS qui compte **11 600** chercheurs et qui représente la première institution de recherche d'Europe et la quatrième mondiale en 2008, le **CEA** (Commissariat à l'Energie Atomique), l'Institut Pasteur, etc. ;
- La recherche privée regroupant plus de la moitié du personnel de recherche en France¹.

L'encouragement de cette recherche et développement, en France, est faite par deux principaux éléments :

1. **La réforme des centres de recherche et des universités ;**
2. **Le lancement des pôles de compétitivité.**

1.3.1. LA REFORME DES CENTRES DE RECHERCHE ET DES UNIVERSITES

La réforme porte sur le rapprochement des grandes écoles au sein de **Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES)**. Ces derniers ont la charge de développer des liens étroits avec les entreprises. A cet effet, la France a procédé à la réforme de ses établissements d'enseignement supérieur et de recherche, à savoir² :

- ❖ **Des universités** : afin de les rendre **puissantes et autonomes**. A cet effet, la loi du 10 août 2007 a apporté des réformes sur l'organisation et le fonctionnement des universités afin de les rendre attractives et plus ouvertes au monde de l'entreprise. Ces universités peuvent gérer, elles mêmes, leur politique scientifique, leur budget, leur politique de ressources humaines et leur patrimoine immobilier ainsi que de créer de nouvelles formations et réaliser des partenariats ainsi que de drainer des fonds par le biais des fondations universitaires qu'elles mettent en place. En 2009, **20** des **85** universités françaises ont bénéficié de ce nouveau cadre ;
- ❖ **Le CNRS et l'INSERM** : ces centres de recherche se réorganisent de sorte à renforcer leur capacité de coordination au niveau national en répartissant, d'une manière optimale, leurs personnels et moyens financiers dans plusieurs laboratoires universitaires. A ce titre, les départements scientifiques du CNRS sont transformés en neuf (**9**) instituts qui sont chargés de la programmation et de la prospective et qui coordonnent les investissements en grandes infrastructures de recherche ;

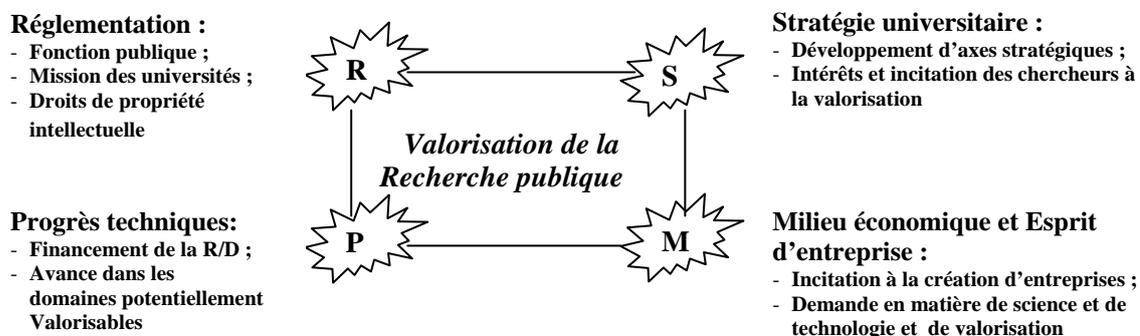
¹ Agence Française pour les Investissements Internationaux, « Recherche et Innovation en France : Les Facteurs Clés de l'Attractivité », 04-2009, p. 02.

² Agence Française pour les Investissements Internationaux, « Recherche et innovation en France : les facteurs clés de l'attractivité », Op. Cit., p. 03.

- ❖ **La mutualisation des moyens, la collaboration et l'organisation** entre les universités, les grandes écoles et les organismes de recherche autour de pôles de recherche et d'enseignement supérieur afin de gagner en efficacité et accroître leur visibilité internationale. A cet effet, l'Etat français a investi **5 milliards d'Euros** dans **12 Campus "Opération Campus"** visant la rénovation et la facilitation des rencontres entre chercheurs, étudiants et industriels. Ainsi, cette réforme place les universités au centre du dispositif de recherche ;
- ❖ **Le lancement de partenariats "Public-Privé"** dans le domaine de la **Recherche et Développement (R/D)**. Ces partenariats se développent au travers des Instituts Carnot.

Par ailleurs, l'effort du gouvernement français est orienté vers l'accroissement des relations entre les universités et les entreprises afin de stimuler la créativité et la croissance. Selon **Blandine Laperche, 2002**, la réussite de la valorisation des relations entre universités et entreprises est liée à l'application du "Carré organique". Ce dernier est composé d'interactions fortes entre **Réglementation**, **Milieu économique** et **Esprit d'entreprise**, **Progrès techniques** et **Stratégie universitaire** (cf. **Schéma N°20**).

Schéma N°20 : Le carré organique de la valorisation



Source : Blandine Laperche, « Facteurs de valorisation de la recherche publique. Quelles perspectives pour une jeune université dans un contexte de crise ? », Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Redéploiement Industriel et Innovation, Université du Littoral-Côte d'Opale, Dunkerque, avril 2002, p. 12.

1.3.2. LE LANCEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE

Afin d'encourager la Recherche et Développement, l'Etat Français a lancé depuis l'année 2004 une réflexion autour des conditions de lancement de la démarche de pôles de compétitivité¹ que nous définissons en présentant les trois points suivants :

1. **La définition du pôle de compétitivité ;**
2. **Le lancement des pôles de compétitivité ;**
3. **La politique d'encouragement des pôles de compétitivité.**

1.3.2.1. DEFINITION DU POLE DE COMPETITIVITE

Un pôle de compétitivité a pour mission de rassembler sur un territoire donné des compétences des unités publiques et privées de recherche, des centres de formation et le savoir-faire des entreprises dans une démarche partenariale afin de créer des synergies et la promotion du travail collaboratif sur des projets innovants.

Quatre éléments sont la clé de leurs succès :

- « La mise en place d'une stratégie commune de développement économique cohérente avec la stratégie globale du territoire ;
- Des partenariats approfondis entre acteurs autour du projet ;
- Le projet doit être créateur de richesses nouvelles à forte valeur ajoutée et d'emplois qualifiés) ;
- Une masse critique suffisante sur les plans industriels et/ou technologiques pour acquérir et développer une visibilité internationale »².

1.3.2.2. LANCEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE

Le lancement de ces pôles de compétitivité, en France, est considéré comme un instrument d'aménagement du Territoire de sorte qu'ils constituent une source d'innovation, d'attractivité et un possible frein aux délocalisations³.

A ce titre et se basant sur l'article de **Alain Cadix, 2005**, l'appel à projets pour la constitution de pôles de compétitivité a été lancé en septembre 2004, après la réunion du **Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire (CIADT)**. Ainsi, dans un rapport parlementaire, il est mentionné que les systèmes verticaux et cloisonnés d'organisation de l'économie française sont dépassés face à la mondialisation et au besoin d'innovation et que l'organisation de l'économie en **Clusters** s'avère la plus efficace.

A cet effet, un plan d'action articulé autour de quatre axes est préconisé dont **l'Université doit être le point nodal de ces pôles**. Ces axes sont, tels qu'annoncé par l'auteur dans son article, comme suit :

¹ Alain Cadix, « Entreprise et territoire : le cas français des pôles de compétitivité » dans l'ouvrage Sous la Direction de Christian DE BOISSIEU et Carole DENEUVE, « Les entreprises françaises 2005, le retour du volontarisme industriel ? », Edition Economica, 2005, p.161.

² Dossier sur les pôles de compétitivité, « Les pôles de compétitivité facteurs d'innovation et d'emploi. L'exemple du pôle Industries et Agro-Ressources », Printemps de l'Industrie 2008, Document non paginé, <http://www.leschos.fr/pôle-compétitivité/index.htm>

³ Dossier sur les pôles de compétitivité, Op. Cit.

- Confier aux régions les leviers de l'économie de la connaissance ;
- Renforcer les universités et organiser autour d'elles des campus ;
- Redéfinir l'action de l'Etat dans la recherche ;
- Favoriser le financement et la mise en réseau des entreprises innovantes¹.

La convergence de ces quatre axes permet la création de pôles de compétitivité. Ces derniers rassemblent autour des ressources universitaires et de recherche :

- **Un aval industriel** qui est composé des champions industriels ;
- **Un système de valorisation** où le pôle de compétitivité doit être gouverné par le marché.

Ainsi, la politique du gouvernement Français, fondée sur la circulaire du premier ministre s'inspirant des conclusions du CIADT, s'appuie sur :

- ❖ Le rôle important que joue l'industrie dans le développement économique de la France ;
- ❖ L'importance des enjeux auxquels est confronté le secteur industriel tant en ce qui concerne les innovations technologiques et la rapidité de leurs diffusion, ainsi que les coûts d'entrée qu'elles imposent, qu'en ce qui concerne l'aspect concurrentiel où l'on assiste à l'émergence de nouveaux compétiteurs au niveau mondial ;
- ❖ Le développement de concentration d'entreprises, de centres de recherche et d'organisations de formation.

Ces pôles de compétitivité se concentrent dans les domaines de :

- TIC incluant électronique, photonique, image ;
- L'agriculture et de l'agroalimentaire ;
- La santé et des biotechnologies ;
- Matériaux, plasturgie et chimie.

A cet effet, la mise en place de ces pôles remonte à la **mi-2005**. L'objectif est, dans un premier temps, de soutenir l'innovation dans les secteurs de pointe, qui par la suite, s'est propagé jusqu'à l'ensemble des grands secteurs industriels. Ces pôles se rapportent aux domaines technologiques (nanotechnologies, biotechnologies, microélectronique,..) et les domaines plus naturels (automobile, aéronautiques,..)².

¹ Alain CADIX, « Entreprise et territoire : le cas français des pôles de compétitivité » Op. Cit., pp.163-176.

² Dossier sur les pôles de compétitivité, « Les pôles de compétitivité facteurs d'innovation et d'emploi. L'exemple du pôle Industries et Agro-Ressources », Op. Cit.

1.3.2.3. LA POLITIQUE D'ENCOURAGEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE

Des aides financières ont été attribuées pour encourager la recherche dans les pôles de compétitivité comme :

- ❖ Le **Fonds Unique Interministériel (FUI)** chargé d'octroyer des subventions aux projets de R/D des pôles de compétitivité qui sont lancés deux fois par an dans le cadre d'appels à projets ;
- ❖ L'Agence Nationale de la Recherche qui soutient financièrement les projets de recherche présentés, conjointement, par les laboratoires publics et les entreprises. En 2008, l'Agence a bénéficié d'une capacité d'encouragement de **1 milliard d'Euros** et a attribué **25%** d'aides aux entreprises ;
- ❖ Le 7^{ème} programme cadre européen pour la recherche et le développement technologique (2007-2013) qui est doté d'une enveloppe financière de plus de **50 milliards d'Euros**¹.

Il résulte par ce projet, de lancement de pôles de compétitivité, la création, entre 2005 et 2008, de **71** pôles de compétitivité dont **17** mondiaux réunissant des chercheurs et des industriels. Les entreprises qui sont membres, de ces pôles, ont lancé plus de **2 000** projets entre 2005 et 2008 pour une valeur de plus de **4 milliards d'Euros** dont près de **2 milliards d'Euros** d'aides publiques et participent à ces projets près de **12 000** chercheurs qui appartiennent à des organismes privés et publics et plus de **5 000** entreprises².

2. LE PROCESSUS DE REFORMES

Ce processus a porté, entre autres, sur trois réformes principales :

- 1. L'ouverture du capital des entreprises publiques ;**
- 2. Le lancement des opérations de Capital Investissement ;**
- 3. L'ouverture de l'économie aux IDE.**

2.1. L'OUVERTURE DU CAPITAL DES ENTREPRISES PUBLIQUES

L'accélération de la construction européenne et l'intensification des échanges à l'échelle du monde ont amené, selon **S. Chauveau, 2003**, les entreprises françaises à développer de nouvelles stratégies et de nouveaux modes de gestion plus ou moins encouragés par les pouvoirs publics³.

Toutefois, cette internationalisation a induit les grandes entreprises, selon l'auteur, à acquérir la dimension de multinationales ou d'entreprises européennes. En effet, cette recomposition a entraîné la recomposition du capitalisme français.

¹ Agence Française pour les Investissements Internationaux, « Recherche et innovation en France : les facteurs clés de l'attractivité », Op. Cit., p. 04.

² Agence Française pour les Investissements Internationaux, « Recherche et innovation en France : les facteurs clés de l'attractivité », Op. Cit., p. 03.

³ Sophie CHAUVEAU, « L'économie de la France au 20^{ème} siècle », Armand Colin/ VUEF, 2003, pp.115-120.

A ce titre, depuis 1985, le mouvement de concentration des entreprises françaises s'est accentué et depuis 1993, les impératifs de la construction européenne imposent la renonciation de l'Etat à certains outils dirigistes. A cet effet, selon **S. Chauveau**, le statut même de certaines entreprises publiques est remis en question. Dans le cadre du marché unique, la distribution de l'électricité comme la gestion des réseaux téléphoniques ne peuvent faire l'objet de monopole, c'est ainsi que EDF et France Télécom ont dû s'ouvrir à la concurrence en acceptant l'intervention d'autres opérateurs (nationaux et étrangers) sur le territoire français.

Cette ouverture a été favorisée par le désengagement des pouvoirs publics par le lancement, en 1993, d'une nouvelle vague de privatisations touchant au secteur de la banque et de l'assurance (Crédit Local de France, la BNP, l'UAP et les grands groupes industriels tels que Rhône Poulenc, Usinor-Sacilor, Thomson et Elf-Aquitaine. Par ailleurs, ces opérations de privatisation ont accentué la participation des banques et des assurances dans le capital des principaux groupes industriels comme l'UAP et la BNP qui contrôlent une partie du capital de Pêchiney, Air France et Saint Gobain¹.

C'est autour de la privatisation des entreprises publiques françaises que nous avons organisé ce point dans lequel nous allons donner :

- 1. D'abord, un aperçu sur l'évolution des opérations de privatisation ;**
- 2. Par la suite, une idée sur les recettes de la privatisation.**

2.1.1. EVOLUTION DES OPERATIONS DE PRIVATISATION

D'après l'article d'**Andrea Goldstein** portant sur "Privatisation et Contrôle des Entreprises en France", les gouvernements français ont cherché à améliorer la situation des Entreprises Publiques Françaises (EPF), avant la privatisation, par le lancement de réformes portant sur :

- **Le changement des équipes dirigeantes** par le remplacement des P-DG dans la majorité des EPF du fait que ces derniers n'avaient pas d'enthousiasme pour mener à terme les privatisations ;
- **Le recentrage des activités des EPF sur leur métier de base** telle qu'Elf-Aquitaine qui a laissé ses participations dans Pinault-Printemps et dans la Compagnie générale des eaux ainsi que le cas d'Air France qui a vendu la chaîne d'Hôtel Méridien ;
- **L'apport de soutiens financiers considérables aux EPF** comme est le cas d'Air France qui a, en 1993, bénéficié de l'opération relative à l'émission obligataire souscrite par la Caisse des Dépôts et Consignations pour augmenter son capital de **1,5 milliards de Francs**. Comme elle a aussi bénéficié des aides directes de l'Etat, en 1994 et 1995 respectivement de **10 milliards de Francs** et **5 milliards de Francs**. C'est le cas aussi de France Télécom qui a obtenu, en 1993, une injection de capital de l'Etat de **11 milliards de Francs**².

¹ Sophie CHAUVEAU, « L'économie de la France au 20^e siècle », Op. Cit., p.121.

² Andrea GOLDSTEIN, « Privatisation et contrôle des entreprises en France », In : Revue Economique, 1996, N°6, p. 1318.

Selon **Christian De Boissieu** et **Carole Deneuve**, 2005, après deux années de pause en termes d'introduction en bourse des entreprises publiques (cf. **Tableau N°41**), le mouvement de privatisation s'est réamorcé en 2004 pour se renforcer en 2005¹.

Tableau N°41 : Privatisations réalisées depuis 1993

Année	Nombre d'entreprises.	Effectifs en France	Entreprises
1993	179	88 000	Rhône-Poulenc, BNP
1994	356	72 000	Elf, UAP
1995	195	81 000	SEITA, USINOR-Sacilor, Péchiney
1996	308	116 000	BFCE, AGE, CGM, Cie Française de Navigation Rhénane, Renault, Banque Laydarnier
1997	29	11 300	Bull
1998	471	66 700	CIC, Thomson CSF, Gon, CNP Assurances, SMC
1999	147	68 000	Crédit Lyonnais, ERAMET, Aérospatiale-Matra
2000	22	5 500	Thomson Multimédia
2001	14	2 300	Banque Hervet, Société Française de production et de création audiovisuelles
2002	-	-	-
2003	-	-	-

Source : Sous la Direction de Christian DE Boissieu et Carole Deneuve, « Les entreprises françaises 2005, le retour du volontarisme industriel ? », Op. Cit., p.21.

En 2004, le Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie avait annoncé l'ouverture du capital des trois grands opérateurs publics de l'énergie (EDF-GDF, Areva) et de la SANEF (Société des Autoroutes du Nord et de l'Est de la France).

A cet effet, certaines sociétés comme EDF-GDF, jouissant d'une bonne image dans leur secteur d'activité en Europe, se sont distinguées en bourse avec des progressions de leurs titres de plus de **25%**. Par ailleurs, l'ouverture du capital de ces deux sociétés devrait être limitée à **30%**. Ainsi, les grandes opérations d'ouverture du capital depuis 2004 (cf. **Tableau N°42**) témoignent du grand intérêt porté par les pouvoirs publics aux opérations de rapprochement des fleurons nationaux.

Tableau N°42 : Les grandes opérations de l'ère Sarkozy

Entreprise	Secteur	Opération
Sanofi-Aventis	Pharmacie	Mariage
Alstom	Electromécanique	Sauvetage
EDF-GDF	Energie	Changement de statut + projet d'ouverture du capital
Sagem-Snecma	Aéronautique-Armement	Mariage
Areva	Nucléaire	Projet d'ouverture du capital
Sanef	Autoroutes	projet d'ouverture du capital
France. Télécom	Téléphonie	Privatisation

Source : Carole Deneuve, « Panorama des entreprises françaises », dans l'ouvrage Sous la Direction de Christian DE Boissieu et Carole Deneuve, Op. Cit., p.23.

¹ Sous la Direction de Christian DE BOISSIEU et Carole DENEUVE, « Les entreprises françaises 2005, le retour du volontarisme industriel ? », Op. Cit., pp.20-21.

Depuis l'année 2005, les pouvoirs publics français marquent leur volonté à poursuivre la nouvelle stratégie industrielle, qui se veut offensive et résolument européenne, par la réalisation d'une coopération industrielle en particulier dans les domaines de biomédical, des technologies de l'information et l'introduction de projets de partenariats entre les grands centres de recherche nationaux à l'instar du CNRS, INA. Ces projets seront financés, en partie, sur des fonds publics¹.

2.1.2. LES RECETTES DE LA PRIVATISATION

L'incitation financière lancée au courant de l'été 1993 (l'emprunt Balladur) portant sur les obligations à quatre ans ont permis la collecte de **110** milliards de Francs. Cet emprunt a donné la possibilité aux souscripteurs (**1,4** million de souscripteurs) de convertir leurs obligations en actions d'entreprises privatisées et une priorité d'achat dans les offres publiques de vente².

Aussi, la réduction des taux d'intérêt en 1993 et la sous-évaluation des entreprises privatisées ont contribué énormément à faciliter et à rendre plus attractive les offres publiques de vente.

Il résulte par ces facilités, la privatisation, depuis fin 1993, de neuf (**9**) EP, au moins partiellement, par le biais du marché boursier réalisant un total de recettes de **130** milliards de Francs. Il résulte aussi de ce processus de privatisation la réduction de la participation de l'Etat dans la majorité des entreprises privatisées mais il a toutefois gardé d'importantes participations dans Seita et Elf Aquitaine³. A cet effet, les recettes de la privatisation (cf. **Tableau N°43**) ont permis :

- La réduction des déficits budgétaires ;
- Le rachat de la dette publique.

Tableau N°43: Les recettes des privatisations entre 1993 et 1996

Société	Date	Recettes (millions de FF)
Rhône-Poulenc	nov. 1993	16,0
Elf Aquitaine	fév. 1994	33,7
Renault	nov. 1994	8,4
Seita	--	5,5
Usinor-Sacilor	juil. 1995	10,0
Pechiney	déc. 1995	4,3

Source : Tableau élaboré par nos soins en s'inspirant de l'article d'Andrea Goldstein, « Privatisation et contrôle des entreprises en France », p.1321.

Aussi, se basant sur l'article de **Frédéric Boucher**, il y a un regain de la privatisation depuis 2002 avec une pause en 2003. A ce titre, les recettes provenant des cessions de titres ou d'ouverture de capital des EPF, durant l'année 2004, ont atteint **5,6** milliards d'Euros contre **2,5** milliards d'Euros en 2003⁴.

¹ Carole DENEUVE, « Panorama des entreprises françaises », dans l'ouvrage Sous la Direction de Christian DE BOISSIEU et Carole DENEUVE, « Les Entreprises Françaises 2005, Le Retour du Volontarisme Industriel ? », Op. Cit., p.24.

² Andrea GOLDSTEIN, « Privatisation et contrôle des entreprises en France », Op. Cit., p. 1319.

³ Andrea GOLDSTEIN, « Privatisation et contrôle des entreprises en France », Op. Cit., pp. 1319-1320.

⁴ Frédéric BOUCHER, « Etat actionnaire versus Etat régulateur ? », Dossier d'Actualité, la Documentation Française, le 15/11/2005, p. 01.

La plus importante recette réalisée par les opérations de privatisation est celle relevée par France Télécom, en septembre 2004, où elle réalise une recette de **5,1** milliards d'Euros suivi par Areva, dans le nucléaire, avec **3** milliards d'Euros et de Snecma avec **2,2** milliards d'Euros¹.

En septembre 2005, le montant des recettes brutes sont de **5,6** milliards d'Euros, en plus, des **2,2** milliards d'Euros provenant des produits de cession de titres France Télécom détenus par l'établissement Erap pour le compte de l'Etat².

Toutefois, même si l'Etat français a cédé au marché la gestion de plusieurs de ses EP, il n'en demeure pas moins qu'il intervient toujours dans l'orientation et la protection de ces dernières afin de défendre l'identité française de certaines EP d'envergure internationale tels que :

- Le soutien apporté par l'Etat français, en 2004, à l'OPA (**O**ffre **P**ublique d'**A**chat) lancée par le groupe Sanofi-Synthelabo sur le laboratoire Franco-allemand Aventis (au détriment du groupe Suisse Novartis) ;
- L'OPA lancée par l'américain Pepsi sur le groupe français Danone. L'Etat, à cet effet, a mis en place des outils, (transposition de la directive sur les OPA pour que les entreprises disposent de moyens de défense renforcés, projet de décret protégeant des secteurs économiques français), afin de défendre les intérêts de la France dans l'économie mondialisée³.

Par ailleurs, le gouvernement français a proposé, depuis septembre 2005, le développement de l'actionnariat salarié. Il est ainsi fait obligation d'une détention minimale du capital par les salariés à hauteur de **5%** du capital social et par conséquent, une représentation des salariés en conseils d'administration et de surveillance. Pour cela, l'actionnariat salarié est indispensable, selon la mission parlementaire sur la participation, afin de préserver les emplois et de constituer un contrepoids aux investisseurs étrangers⁴.

2.2. LE LANCEMENT DES OPERATIONS DE CAPITAL INVESTISSEMENT

Le **Capital Investissement (CI)** est une opération lancée pour le financement des entreprises françaises. «Le CI, dit aussi de private equity, recouvre des opérations d'investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des sociétés non cotées en bourse, et ce quel que soit leur stade de développement »⁵.

Selon **Xavier Moreno**, le CI consiste en un investissement en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des sociétés non cotées, voire également dans des sociétés cotées, mais en vue d'un retrait de la cote (opération de "Public to Private" dite de "P to P"). Ces fonds contribuent à la croissance en intervenant aussi dans les entreprises en difficulté pour les restructurer et financer leur redressement⁶.

¹ Sous la Direction de Christian DE BOISSIEU et Carole DENEUVE, « Les entreprises françaises 2005, le retour du volontarisme industriel ? », Op. Cit., pp.22-23.

² Frédéric BOUCHER, « Etat actionnaire versus Etat régulateur ? », Op. Cit., p. 01.

³ Frédéric BOUCHER, « Etat actionnaire versus Etat régulateur ? », Op. Cit., p. 02.

⁴ Agence Française pour les Investissements Internationaux, « Recherche et innovation en France : les facteurs clés de l'attractivité », 04-2009, p. 02.

⁵ Carole DENEUVE, « Investissement et situation financière », dans l'ouvrage Sous la Direction de Christian DE BOISSIEU et Carole DENEUVE, « Les Entreprises Françaises 2005, Le Retour du Volontarisme Industriel ? », Op. Cit., p.40.

⁶ Xavier MORENO, « Les entreprises françaises face aux nouveaux acteurs du capitalisme : les fonds de capital investissement Private Equity », dans l'ouvrage Sous la Direction de Christian DE BOISSIEU et Carole DENEUVE, « Les entreprises françaises 2005, le retour du volontarisme industriel ? », Op. Cit., pp.96-104.

La rentabilité de cette activité est fonction de la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices. L'investisseur partage, par conséquent, les risques et les opportunités de l'entreprise. De ce fait, la stratégie dans laquelle s'inscrit cette opération est une stratégie à long terme. Afin de mieux cerner **les résultats** auxquels a abouti cette opération, nous résumons d'abord les **différentes formes du CI**.

2.2.1. LES DIFFERENTES FORMES DU CAPITAL INVESTISSEMENT (CI)

Le CI est sous trois formes bien distinctes :

- **Le capital risque** qui intervient dans les entreprises à la phase de naissance ou de création ;
- **Le capital développement** qui intervient quand l'entreprise est à sa phase de décollage ;
- **Le capital transmission** qui intervient quand l'entreprise est à sa maturité.

En se référant à l'article de **Xavier Moreno** portant sur « Les Entreprises Françaises Face aux Nouveaux Acteurs du Capitalisme : Les fonds de CI », le capital transmission est le plus dominant des opérations effectuées par le fonds du CI.

Pour **Carole Deneuve**, le capital transmission se caractérise par l'intervention d'investisseurs dont l'opération la plus connue est le rachat avec effet de levier dite de **LBO (Leveraged By Out)** quand l'investisseur vient de l'extérieur ou de **LBI (Leveraged By In)** quand l'investisseur vient de l'entreprise elle-même. Dans les deux cas, cette opération consiste à racheter la société avec un apport limité en fonds propres assorti d'une dette au moins équivalente dont le remboursement se fait par les bénéfices générés par l'activité. Ces opérations "LBO" sont peu risquées essentiellement quand les taux d'intérêts sont faibles et que les entreprises génèrent réellement des bénéfices.

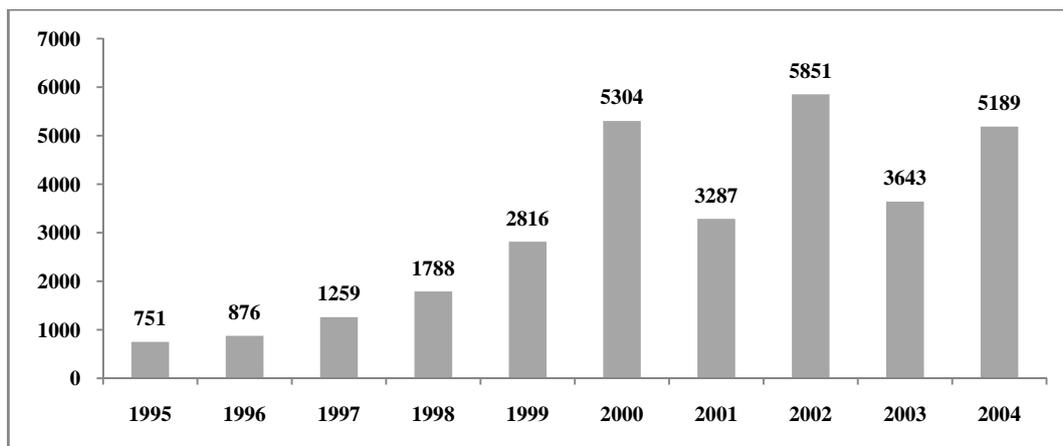
Par ces opérations, c'est toute la gestion de l'entreprise qui se trouve modifiée. En effet, les nouveaux dirigeants motivés par le remboursement de la dette adoptent un management axé sur la **rentabilité**. Pour cela, ils adoptent une stratégie basée sur la recherche des moyens de croissance externe, organisation des rachats, cession d'activités périphériques, renforcement des équipes dirigeantes, etc.¹.

2.2.2. LES RESULTATS DES OPERATIONS DU CI

L'étude faite par l'**AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital)** citée par **Xavier Moreno**, au courant de l'année 2004, a montré l'importance prise par les fonds de CI dans l'actionnariat et le financement des entreprises françaises. En effet, en 2004, l'économie française compte plus de **200** sociétés de gestion de fonds de CI et le montant des capitaux investis en France ne cesse d'augmenter (**cf. Graphe N°10**).

¹ Carole DENEUVE, « Investissement et situation financière » Op. Cit., p.42.

Graphe N°10 : Montant des capitaux investis en France (1995 à 2004)
(En millions d'Euros)



Source : Xavier Moreno, « Les entreprises françaises face aux nouveaux acteurs du capitalisme : les fonds de capital investissement Private Equity », Op. Cit., p.94.

D'après l'auteur, le LBO est l'opération qui domine les investissements réalisés par le CI de telle sorte qu'elle représente **71%** des capitaux et **20%** du nombre d'opérations lancées, suivi par le capital développement avec **13%** des capitaux et **33%** du nombre des opérations réalisées. Quant au capital risque, dit aussi de capital amorçage, celui-ci représente **8%** des capitaux investis et **36%** des opérations réalisées¹. Selon **Christian De Boissieu** et **Carole Deneuve**, les capitaux investis correspondent à **70%** à des rachats avec le levier de dettes bancaires.

Ces différentes opérations touchent tous les secteurs d'activités (cf. **Tableau N°44**) avec la dominance du secteur informatique en nombre d'opérations d'investissement effectuées même si en valeur, les investissements sont dominés par le secteur de biens de consommation.

Tableau N°44 : Investissements réalisés, par le CI, par secteurs d'activités
(En 2004)

Investissements en Valeur (Total : 5189 millions d'Euros)		Investissements en Nombre	
Biens de Consommation	(29%)	Informatique	(28%)
Services et Transports	(25%)	Chimie/Industrie	(17%)
Chimie et Industrie	(13%)	Médical et Biotech	(16%)
Télécoms	(9%)	Biens de Consommation	(12%)
Informatique	(8%)	Services et Transports	(11%)
Médical et Biotech	(7%)	Télécoms	(7%)

Source : Xavier Moreno, « Les entreprises françaises face aux nouveaux acteurs du capitalisme : les fonds de capital investissement Private Equity », Op. Cit., p.100.

¹ Xavier MORENO, « Les Entreprises Françaises Face aux Nouveaux Acteurs du Capitalisme : Les Fonds de Capital Investissement Private Equity », Op. Cit., p.98.

2.3. L'OUVERTURE DE L'ECONOMIE AUX IDE

Malgré l'augmentation des groupes détenus par des capitaux étrangers, les groupes français occupent toujours une place importante dans l'économie (cf. **Tableau N°45**). En effet, les filiales étrangères ne réalisent que **31** milliards d'Euros d'Excédent Brut d'Exploitation (**EBE**) tandis que les groupes français produisent près de **93** milliards d'Euros comme EBE et **57** milliards d'Euros dans la FBCF¹.

Tableau N°45 : Les groupes français et étrangers en France en 2003

	Groupes français	Groupes étrangers de l'UE	Groupes étrangers Hors UE	Total
Nombre d'entreprises	85 710	11 695	5 279	102 684
Effectifs salariés (milliers)	5 751	1 265	667	7 683
Valeur Ajoutée (milliards d'Euros)	319	74	53	445
EBE (milliards d'Euros)	93	19	12	124
FBCF (milliards d'Euros)	57	13	8	78

Source : Carole Deneuve, « Investissement et situation financière » Op. Cit., p.40.

L'importance des groupes français selon **Christian De Boissieu** et **Carole Deneuve** est prédominante dans les secteurs d'automobile, de l'énergie et dans les activités anciennement gérées par le secteur public.

A ce titre, les résultats des quatre (4) grandes entreprises françaises, restructurées en réseau et ouvertes à la concurrence (**EDF, SNCF, La Poste, France Telecom**) à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs (**CF. Tableau N°46**), montrent que la situation des entreprises, opérateurs historiques, s'est nettement améliorée de telle sorte que la rentabilité financière est jugée bonne et en évolution permanente comparée au ratio de rentabilité financière (rentabilité des capitaux propres) dans les grandes firmes privées, mais le ratio d'endettement reste toujours supérieur à un (1).

Tableau N°46 : Résultats financiers des quatre grandes firmes françaises de réseau (2003-2005) en %

Indicateurs	EDF		SNCF		La Poste		France Telecom	
	2003	2005	2003	2005	2003	2005	2003	2005
Résultat Net/Capitaux Propres	4,9	16,9	0,4	28,2	11,1	14,0	7,2	22,5
Dettes financières/capitaux propres	1,57	0,97	6,9	2,88	4,9	2,12	3,1	1,5
Variation Chiffre d'affaires	7,4	10,6	1,5	3,8	4,1	3,5	1,4	6,2

Source : Jean-Pierre Angelier préface de J. M. Chevalier, « Economie des industries de réseau », Presses Universitaires de Grenoble, 2007, p.105.

¹ Sous la Direction de Christian DE BOISSIEU et Carole DENEUVE, « Les entreprises françaises 2005, le retour du volontarisme industriel ? », Op. Cit., p.40.

Par ailleurs, c'est durant l'année 2007 que les IDE, en France, ont atteint leur niveau record. En effet, la France a reçu près de **115** milliards d'Euros créant par là, près de **35 000** emplois. Elle occupe, à cet effet, le troisième (**3^{ème}**) rang mondial comme pays d'accueil d'IDE après les USA et le Royaume Uni¹. Cette importance des IDE en 2007 s'explique par :

- La hausse des échanges financiers intragroupes c'est-à-dire entre maisons mères étrangères et filiales françaises ;
- L'intéressement porté à l'investissement en France par les pays industriels qui sont à l'origine de la quasi-totalité de ces IDE.

En 2008, les IDE entrants ont diminué jusqu'à **75** milliards d'Euros. Cette diminution est principalement due à la baisse des opérations en capital social (**-9** milliards d'Euros soit **-52%**)² et aux effets de la crise financière.

¹ CNUCED, World Investment Report, Rapport « Le commerce extérieur 2008-2009 : bilan et perspectives », p.1.

² CNUCED, World Investment Report, Op. Cit., p.2.

L'émergence d'un nouvel environnement économique à partir des années 80 a induit l'évolution des stratégies d'entreprises et la recherche par ces dernières des modes et des formes de modernisation de leurs organisations et de leurs pratiques de gestion.

Cette modernisation s'est manifestée par des tentatives organisationnelles, de recours aux nouvelles technologies et de recherche de processus de management participatif (D. Linhart, 1994). Ainsi, l'objectif d'une entreprise moderne est d'assurer un plus haut degré de fluidité et de flexibilité afin de s'adapter continuellement à son environnement. Cet objectif est atteint par différents moyens que mettent en œuvre chaque pays, en général, et chaque entreprise, en particulier, en fonction de leurs capacités, des moyens existants et surtout des objectifs visés.

En effet, les expériences des pays en matière de modernisation de leur économie et de leurs entreprises montrent bien que les moyens utilisés diffèrent d'un pays à l'autre. Pour la Tunisie, l'Etat a lancé un processus de réformes, en association avec les organismes internationaux, qui a porté sur la privatisation des EPT, le développement du marché financier, le programme de mise à niveau et l'ouverture aux capitaux étrangers. Ces réformes sont soutenues par des facteurs de modernisation relatifs à la promotion de la recherche et développement, ayant permis la création de technopôles spécialisés dans divers domaines d'activités économiques, et l'inscription du principe de redevabilité dans la gestion publique.

Pour le Maroc, la modernisation s'est opérée en se basant sur les facteurs comme la formule de contrats programme, le réaménagement du contrôle financier, la promotion des TIC ainsi que la formation du CH. Par ailleurs, comme le cas de la Tunisie, le Maroc a lancé des stratégies de redéploiement afin de répondre aux exigences de l'ouverture économique. Il a lancé à cet effet des programmes de privatisation, d'appels aux capitaux étrangers et de mise à niveau de leurs entreprises permettant de redynamiser l'économie marocaine.

Se référant au cas de la France, celle-ci s'est basée pour moderniser son économie sur quatre facteurs principaux : la valorisation de la main d'œuvre, l'amélioration de la qualité totale particulièrement la qualité des services publics, l'introduction des NTIC et l'encouragement de la recherche et développement ainsi que la création de pôles de compétitivité.

Toutes ces expériences montrent bien que même si les modes et les formes de modernisation de l'économie diffèrent d'un pays à un autre, l'objectif de compétitivité, de rentabilité, d'efficacité et d'efficience demeure toujours le même. En effet, l'ouverture des économies a mis les pays devant la nécessité de redéployer leurs stratégies vers des stratégies de coopération et d'alliances stratégiques que se soit au niveau national (entreprises, partenaires sociaux, collectivités locales, administrations, pouvoirs publics, entreprises privées) qu'au niveau externe (partenaires étrangers) dont l'objectif principal est l'amélioration de la performance des entreprises.

CHAPITRE II : PROCESSUS DE MODERNISATION DANS DEUX ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES ALGERIENNES (EPEA) : Réalité et Perspectives

Avec l'ouverture de l'économie algérienne et l'entrée de concurrents potentiels dans tous les secteurs d'activités, les entreprises et organismes économiques et financiers, en général, et les entreprises publiques économiques, en particulier, voient leurs clients se réorienter vers les produits et les services étrangers disponibles dans tous les segments d'activités du marché algérien. Il résulte par là :

- La baisse des parts de marché et par conséquent du chiffre d'affaires ;
- La détérioration de la situation financière (ANR négatif) et par conséquent la dépendance financière ;
- La démotivation des cadres dirigeants et la difficulté à conduire les changements ;
- La difficulté de trouver des partenaires économiques, etc.

Cette situation a amené les responsables des entreprises à réfléchir sur les causes de leurs difficultés et à engager des actions tant sur le plan d'organisation et de fonctionnement interne que sur le plan externe.

Au plan interne, les responsables affichent une bonne volonté à conduire le changement que se soit au niveau organisationnel, culturel ou relationnel. C'est à cet effet que les entreprises **ont décidé** de mettre en place des stratégies de concertation afin d'adhérer l'ensemble du personnel à la conduite du changement.

Au plan externe, les responsables multiplient leurs efforts d'amélioration et de perfectionnement de leurs organisations et pratiques de gestion afin de bénéficier des programmes de modernisation lancés par l'Etat tels que le programme de normalisation et de certification aux normes de qualité ISO, le programme de mise à niveau et de recherche de partenariat, etc.

A cet effet, dans ce présent chapitre avant d'exposer les résultats de notre travail de recherche au sein des deux entreprises publiques économiques : ENIEM et EI, nous allons d'abord exposer la démarche que nous avons suivi pour réaliser cette étude de cas pratiques, par la suite, nous présentons d'une manière détaillée chacune des deux entreprises ainsi que les résultats auxquels nous avons aboutis. Pour cela, nous avons organisé ce chapitre en deux points principaux :

- I. La démarche de la recherche empirique ;**
- II. Les résultats de la recherche empirique.**

I. LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Après avoir défini, dans la première partie de ce travail de recherche, les éléments du changement de l'environnement économique global des entreprises et les facteurs clés du processus de modernisation des entreprises, ainsi que les réformes engagées pour moderniser les entreprises publiques algériennes dans la deuxième partie, nous avons cherché, dans le premier chapitre de la troisième partie, à les vérifier d'abord, dans certains pays comme la Tunisie, le Maroc et la France et par la suite, dans le deuxième chapitre de cette troisième partie, dans le cas des EPE Algériennes qui se trouvent face à l'ouverture économique et par conséquent, à la concurrence internationale.

A cet effet, nous avons suivi une démarche de recherche que nous relatons à travers trois points :

- 1. La méthodologie de la recherche empirique ;**
- 2. La présentation de l'échantillon de travail ;**
- 3. Les difficultés rencontrées sur le terrain.**

1. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Notre méthodologie de recherche est axée, **dans un premier temps**, sur la réalisation d'une enquête basée sur la distribution de questionnaire élaboré sur la base des notions et des aspects définis dans notre travail de recherche théorique. En effet, l'étude de l'aspect théorique, des modes et des formes de modernisation des entreprises ainsi que les stratégies de redéploiement des entreprises, nous a permis :

D'une part, de définir :

- Les éléments influant le changement de l'environnement économique global des entreprises ;
- Les facteurs clés sur lesquels se basent les entreprises pour moderniser leurs systèmes d'organisation et de gestion ;
- Les différentes réformes engagées par l'Etat Algérien pour moderniser les EPE ainsi que les résultats de ces dernières ;
- Les modes et les formes qu'adoptent les entreprises pour la modernisation de leurs systèmes d'organisation et de gestion ainsi que la définition des stratégies de redéploiement ;
- Les expériences des pays voisins, la Tunisie, le Maroc et la France, en termes de modernisation de leur économie, en général, et des entreprises, en particulier,

D'autre part, d'élaborer un questionnaire nous permettant de vérifier toutes ces notions et concepts dans le contexte algérien et de relater l'expérience en termes de modernisation dans deux cas d'EPE algériennes.

Ce questionnaire comporte des aspects quantitatifs et qualitatifs. Il est élaboré, dans sa majorité, sous forme :

- **De questions fermées**, à choix binaires ou multiples, de manière à faciliter son traitement par les responsables des entreprises considérées ;
- **De questions semi-ouvertes et ouvertes** afin de recueillir les avis des responsables quant à la définition des notions et des facteurs de modernisation des entreprises et les stratégies de redéploiement ainsi que leurs commentaires quant aux résultats des différentes réformes engagées par les pouvoirs publics sur la modernisation des entreprises.

Il s'agit alors de répondre à ce questionnaire en cochant des cases, de choisir des réponses ou de formuler des commentaires. Ce questionnaire est envoyé durant la période allant de Janvier 2009 à Novembre 2009 et accompagné d'une lettre qui mentionne le contexte de notre étude. Ainsi, nous avons formulé le questionnaire suivant deux grandes parties.

La première partie renferme des informations relatives :

- A l'organisme ;
- Aux réformes économiques des EPE ;

La deuxième partie renferme des informations relatives :

- A la modernisation de l'entreprise ;
- Aux formes de modernisation des entreprises et aux stratégies de redéploiement.

Notre objectif principal, comme nous l'avons déjà mentionné, est de :

- Définir la modernisation, selon les responsables d'entreprises considérées, et les éléments ayant motivé les responsables à moderniser leur entreprise ;
- Définir les facteurs utilisés pour moderniser l'entreprise ;
- Présenter les résultats du diagnostic global durant la période 2004-2009.

Dans un deuxième temps, après presque une année depuis la remise du questionnaire et du fait que nous n'avons reçu aucune réponse de la part des deux entreprises, nous avons suivi une autre méthode basée sur l'analyse et la recherche documentaire au sein des deux entreprises. Ce qui a nécessité des déplacements en leur sein après avoir eu l'accord en Mars 2010, après maintes tentatives de rencontrer les responsables, des deux directions d'entreprises. Nous avons alors compléter notre travail d'investigation par le dépouillement des documents internes à l'entreprise et la collecte des informations relatives à celles formulées dans notre questionnaire, et que nous avons, **dans un troisième temps**, compléter par des interviews auprès des responsables, de la Direction des Ressources humaines (ENIEM, EI) ainsi qu'auprès d'autres responsables, quand cela s'avérait nécessaire. Ce travail s'est étalé jusqu'à Novembre 2010.

2. LA PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DE TRAVAIL

Nous avons retenu pour l'étude de notre cas pratique deux entreprises publiques économiques algériennes qui activent dans le même secteur d'activités à savoir le secteur électronique et électrotechnique et ayant des domaines d'activités différents. Il s'agit de l'entreprise ENIEM de Tizi-Ouzou qui active dans le domaine de fabrication de produits électroménager et de l'entreprise EI qui active dans le domaine de fabrication de produits électro-industries.

Le choix de ces deux entreprises se justifie par trois raisons principales :

- 1- Ce sont des entreprises qui contribuent, jusqu'à nos jours, énormément dans la création de l'emploi au niveau de la région de Tizi-ouzou. Comme elles participent également, malgré certaines difficultés, dans la formation des étudiants en leur permettant des stages pratiques ;
- 2- Ce sont deux entreprises qui se sont affirmées dans toutes les phases de transition de l'économie algérienne en résistant à toutes les difficultés économiques et financières nées des différentes réformes et celles liées à un environnement caractérisé par l'insécurité (sociale) et l'instabilité politique ;
- 3- Elles sont parmi les entreprises ayant bénéficié, ces dernières années, de plusieurs opérations concourant à la modernisation comme celles liées aux opérations d'assainissement financier ayant conduit à l'effacement des découverts bancaires ou encore celles relatives à la normalisation/la certification aux normes de qualité ISO ou bien de la mise à niveau, etc.

Notre intérêt est alors porté sur l'étude d'une part, de la situation de ces deux entreprises après toutes ces opérations d'assainissement et de redressement lancées par l'Etat algérien d'autre part, de relater les modes, les formes ainsi que les stratégies de redéploiement définis par les responsables pour moderniser l'entreprise.

3. LES DIFFICULTES RENCONTREES SUR LE TERRAIN

Malgré l'outil d'investigation facile que nous avons choisi (questionnaire avec plus de **80%** de questions fermées), les responsables évoquent à chaque fois leur indisponibilité, un emploi du temps chargé suite aux réunions de travail, pour remplir le questionnaire. La plupart de nos déplacements, pour récupérer le questionnaire, se sont soldés par d'autres rendez-vous ; ceci nous a d'ailleurs amené, après presque une année durant, à changer notre méthode d'investigation et demander l'autorisation aux directions des deux entreprises d'avoir accès aux documents internes afin de remplir, personnellement, le questionnaire. Chose qui nous a été accordée en Mars 2010.

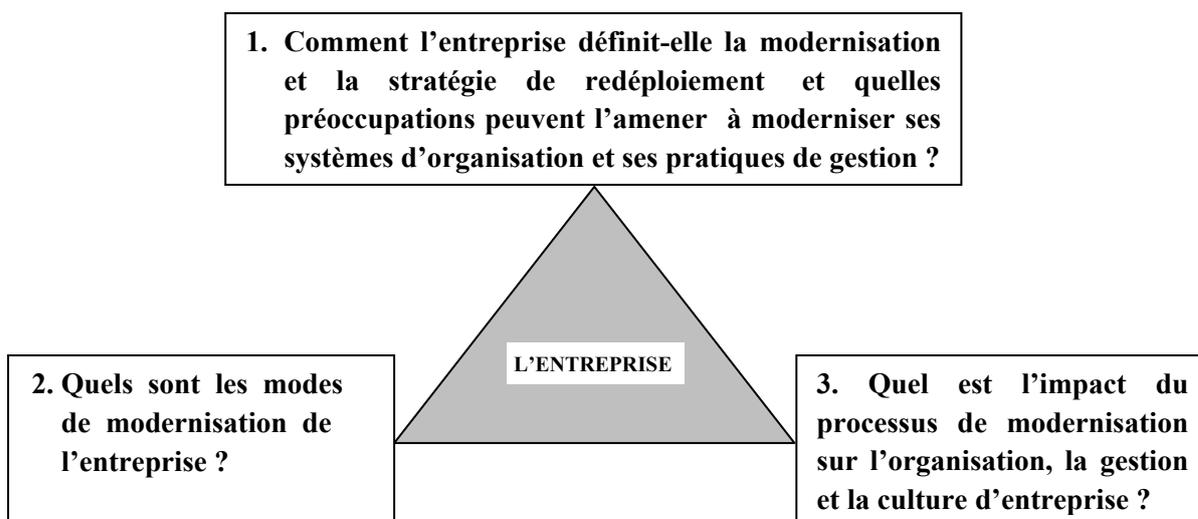
Toutefois la difficulté majeure que nous avons rencontrée lors de l'étude des documents internes est le manque de fiabilité dans la saisie des informations. En effet, en se référant au cas de l'ENIEM, les informations sont soit :

- Contradictaires d'un document à un autre ;
- Non saisies d'une manière permanente, ce qui induit un manque d'information ;
- Non cohérentes car parfois l'analyse est faite sur des indicateurs consolidés (sur toute l'entreprise), parfois sur des unités et parfois seulement sur certains produits. Ce qui provoque une difficulté pour l'interprétation et l'analyse des résultats.

II. LES RESULTATS DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Par l'exploration des documents internes, nous avons élaboré un diagnostic général, suivant le modèle SWOT, afin de faire ressortir les résultats réalisés par l'entreprise après plusieurs réformes engagées par l'Etat et dont l'entreprise a bénéficié.

Ainsi, nous nous sommes inspirés de l'article de **N. Andriatoraka, J. Brunelot, S. du Couedic** et de **S. Guerdin**¹ pour présenter les résultats de nos cas pratiques, suivant un schéma, auxquels nous avons aboutis. Cette présentation comprend trois principales questions :



La première question de l'entrevue est de savoir d'abord ce que signifie la modernisation de l'entreprise et par la suite, de relever les éléments qui ont poussé les responsables à décider de la modernisation.

Une fois ce cadre posé, nous avons cherché, par **la deuxième question**, à savoir quels sont les facteurs que l'entreprise a ciblés et utilisés pour moderniser ses systèmes d'organisation et de gestion et quelles stratégies a-t-elle appliquées ;

Dans **la troisième question**, nous relevons les résultats de la modernisation sur l'organisation et sur les pratiques de gestion après un diagnostic général de l'entreprise.

Nous étudions à cet effet, les quatre points suivants :

1. **L'entreprise nationale d'électroménager (ENIEM) ;**
2. **L'entreprise nationale d'électro-industries (EI) ;**
3. **Les propositions sur les modes et les formes de modernisation des EPE algériennes ;**
4. **Les perspectives en matière de modernisation des EPE.**

¹ N. ANDRIATORAKA, J. BRUNELLOT, S. du COUEDIC et de S. GUERDIN, avec le soutien de Serge PERROT, « Du Management des compétences...au management des talents : quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction ressources humaines ? », Université PARIS-DAUPHINE, Promotion 2006-2007, pp. 07-26.

1. L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTROMENAGER (ENIEM)

Comme nous l'avons déjà noté, nous exposons les résultats obtenus, après avoir présenté d'abord et brièvement le contexte dans lequel évolue l'entreprise de fabrication des produits électroménager. Pour cela, nous présentons les deux points suivants :

- 1. Présentation générale de l'entreprise ;**
- 2. Les résultats de l'étude empirique au sein de l'ENIEM.**

1.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

La présentation de l'entreprise nous permettra d'avoir une idée sur l'historique de son activité, sa position sur le marché, son capital expérience ainsi que son domaine d'activité. Pour cela, avant de présenter les résultats de notre enquête, nous présentons d'abord l'entreprise en donnant :

- Sa création ;
- Sa localisation ;
- Son activité ;
- Son patrimoine et ses réalisations de base ;
- Sa structure organisationnelle ;
- Son domaine d'activité ;

1.1.1. CREATION DE L'ENIEM

La création de l'ENIEM remonte au 2 Janvier 1983 par décret N°83-19-1983 après la restructuration de la Société Nationale de fabrication et du montage du Matériel Electrique et Electronique (SONELEC). ENIEM est une Entreprise Publique Economique (EPE), transformée en société par actions le 08 Octobre 1989 (passage à l'autonomie), au capital social de **31 462 766** euros ou de **2 957 500 000** DA¹ ayant pour objectif principal le maintien de sa position sur le marché national et la pénétration du marché international. A cet objectif principal s'ajoute d'autres objectifs comme :

- La réalisation de la rentabilité financière ;
- La réduction voire la suppression de sa dépendance financière ;
- L'équilibre de sa structure financière notamment sa trésorerie.

Il est aussi à noter que l'ENIEM a bénéficié de plusieurs opérations d'assainissement financier suite aux décisions de la Direction Générale du Trésor N° 146 et 148 des 20 et 22/07/2009. Ces opérations, qui ont permis de rééquilibrer la trésorerie de l'entreprise, ont porté sur :

- Le rachat du découvert bancaire au 31/12/2008 pour un montant de **13 650** millions de DA ;
- La réduction de la dette sur obligations pour **130** millions de DA².

¹ Entreprise nationale des industries de l'Electroménager, « Présentation de l'entreprise mère : ENIEM », Direction Générale, 2009.

² Direction Générale, « Présentation du Groupe », 2009.

Par ailleurs, l'ENIEM a poursuivi un processus de restructuration qui a porté sur les axes suivants :

- Le maintien des activités à forte rentabilité à savoir celles qui sont situées sur le site d'Oued-Aissi (réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs) ;
- Le délestage des activités de commercialisation, de soutien et de gardiennage au profit des salariés ou autres repreneurs ;
- Le transfert de FILAMP vers la SGP en septembre 2004 en vue de sa privatisation ;
- La transformation de la filiale sanitaire EIMS de Miliana en vue de sa privatisation ;
- La cession d'actifs excédentaires ;
- Le recouvrement des créances ;
- L'assainissement des stocks et de l'endettement¹.

En Juin 2009, d'autres mesures de redressement ont été prise par l'ENIEM pour améliorer sa situation. Ces mesures portent sur :

- La diversification des sources d'approvisionnement ;
- La poursuite des efforts en matière de maîtrise des coûts ;
- L'élargissement du portefeuille clients ;
- La prospection du marché étranger pour la recherche de débouchés à l'exportation ;
- La prospection des circuits de distribution des autres entreprises en vue de leur utilisation².

1.1.2. LOCALISATION DE L'ENIEM

L'ENIEM occupe une superficie de **54** ha et elle est implantée sur les différents sites suivants :

- Le Complexe d'Appareil Ménager (**CAM**), composé de trois unités de fabrication spécialisées, est localisé dans la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, Tizi-Ouzou ;
- L'Unité Commerciale (**UC**) qui se trouve à proximité du CAM ;
- L'Unité de Prestations Techniques (**UPT**) implantée dans la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, Tizi-Ouzou ;
- La filiale Lampes de Mohammedia (**ULM**), dénommée **FILAMP**, localisée dans la zone industrielle de Mohammadia, Wilaya de Mascara ;
- La filiale Sanitaire **EIMS** qui est localisée à Miliana dans la Wilaya d'Ain-Defla. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication des baignoires, des lavabos, des éviers et des receveurs de douches³ ;
- La Direction Générale de l'ENIEM se trouve sur le Boulevard Stiti Ali dans le chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

¹ Conseil d'Administration, « Rapports de Gestion 2004 exercice 2004 », Mars 2005, p. 6.

² Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », ENIEM/DG/DPCGA, le 04 Mai 2010, pp.6-8.

³ Direction Générale, « Présentation du Groupe », 2009.

1.1.3. ACTIVITE

L'ENIEM a pour vocation la fabrication et le montage d'appareils électroménager à savoir :

- Les appareils de réfrigération ;
- Les appareils de lavage et de cuisson ;
- Les équipements de climatisation ;
- Les appareils sanitaires ;
- Les lampes à incandescence.

En plus de cette activité principale, l'ENIEM assure une activité secondaire de commercialisation et de service après-vente.

1.1.4. LE PATRIMOINE ET LES REALISATIONS DE BASE

L'ENIEM est dotée de trois unités de production (Réfrigération, Cuisson et Climatisation) et deux filiales (ULM, EIMS), une Unité Commerciale (UC) et une unité de Prestations Techniques (UPT). Par ailleurs, depuis sa création, l'ENIEM a réalisé plusieurs projets de base dans ses différentes unités de fabrication comme :

❖ **Au CAM** où trois projets ont été réalisés¹ :

- **Un projet de base** évalué à **400 millions** de DA présenté en 1971 et qui a été réévalué en 1978 à **700 millions** de DA. Ce projet a pour résultat le lancement de trois ateliers de production (cf. **Tableau N°47**) devenus fonctionnels à partir de 1977.

Tableau N°47 : Les ateliers de production lancés à partir de 1977

Ateliers	Produits fabriqués	Licence utilisée	Taux d'intégration de l'usine	Capacité de production
Fabrication de réfrigérateurs	160, 200 et 240 litres	BOSH RFA	64%	100 000 unités/an
Fabrication de Cuisinières et de Réchauds plats		SEPPELFRICKE RFA	68%	100 000 unités/an et 60 000 unités/an
Montage et Assemblage de Climatiseurs et de Chauffe eau et Chauffe bain			12% (Pièces en tôles)	55 000 unités/an et 2 300 unités/an

Source : F. Bekour, « Eléments pour une formulation de la stratégie d'une entreprise publique économique : cas ENIEM » Thèse de Magister sous la direction du Professeur Mohamed Yassine FERFERA, Année universitaire 1995/1996, UMMTO, p.34.

¹ F. BEKOUR, « Eléments pour une formulation de la stratégie d'une entreprise publique économique : cas ENIEM » Thèse de Magister sous la direction du Professeur Mohamed Yassine FERFERA, Année universitaire 1995/1996, UMMTO, pp.33-35.

- **Un projet d'extension** du complexe réalisé en 1980 pour un montant de **1630** millions de DA. Le démarrage de l'activité a eu lieu en 1986. Ce projet porte sur l'installation d'une nouvelle usine de fabrication de quatre nouveaux modèles de réfrigérateurs (congélateurs, 330 litres un porte ; 300 litres deux portes, 290 litres combinés réfrigéra-congélateurs et 225 litres congélateur vertical) sous licence TOSHIBA à une capacité de 390 000 unités/an avec un taux d'intégration de **68%** ;
 - **Un projet de fabrication de Petits Appareils Ménagers (PAM)** lancé depuis 1982 pour une capacité de production de 80 000 moulins à café ; 120 000 fers à repasser ; 20 000 appareils/an sèche cheveux depuis 1983 et de 20 000 appareils/an aspirateur depuis 1984.
- ❖ **A l'ULM** où le projet a été réalisé depuis 1975 et devenu fonctionnel depuis 1979 d'une valeur de **500** millions de DA. Ce projet porte sur la fabrication de lampes à incandescence sous licence OSRAM (RFA) avec un taux d'intégration usine ne dépassant pas les **2%**.
FILAMP était une unité de fabrication sous l'égide de l'ex-SONELEC et qui a été transférée à l'ENIEM en Janvier 1983 après la restructuration de la société ex-SONELEC. FILAMP est devenu depuis Janvier 1996 une filiale **100%** ENIEM. Cette filiale voit sa situation financière se dégrader depuis 2002 suite à la loi de finances complémentaires qui a supprimé la valeur administrée en plus de l'importation massive de lampes chinoises ayant des prix défiant ceux des produits de FILAMP. Ce qui a créé des méventes des lampes de la filiale¹ ;
- ❖ **A l'Unité Sanitaire de Miliana EIMS** dans laquelle le capital social est détenu entièrement par le Groupe ENIEM.
EIMS était une unité de production réalisée par la SN METAL dans le cadre du plan quadriennal 1974 et a commencé son exploitation en 1979. Elle a été d'abord transférée à l'entreprise PROMETAL en Janvier 1983 après la restructuration de SN METAL, et par la suite transférée à l'ENIEM le 02 Octobre 1998 dans le cadre du remboursement de la créance que détient l'ENIEM sur PROMETAL. En date du premier Janvier 2005, EIMS est érigée en filiale à 100% ENIEM. Ainsi, ENIEM a lancé à partir de cette date, la rénovation de cette filiale par l'acquisition de nouveaux équipements et le renforcement des capacités de production².

1.1.5. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENIEM

L'organigramme de l'ENIEM répond à une structure hiérarchico-fonctionnelle composée d'unités et de filiales de production, d'unités opérationnelles et de structures centrales fonctionnelles qui sont autonomes et décentralisées. Ces unités et filiales dépendent hiérarchiquement du P.D.G (**Président Directeur Général**). Ces dernières ont la charge d'assurer les fonctions de planification, de coordination et de contrôle des structures opérationnelles. Au niveau du siège, l'ENIEM est organisée en directions. Quant au niveau des unités et des filiales, celles-ci sont organisées en départements lesquels sont organisés en services (**cf. Annexe 1 : Organigramme de l'ENIEM**).

¹ Entreprise Industrielle de Fabrication de Lampes, « Présentation de la filiale : FILAMP », Direction Générale ENIEM, 2009.

² Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire, « Présentation de la filiale : EIMS », Direction Générale ENIEM, 2009.

1.1.6. LE DOMAINE D'ACTIVITE DE L'ENIEM

Comme nous l'avons signalé précédemment la vocation de l'ENIEM est la fabrication et le montage d'appareils électroménagers. Son domaine d'activité exige la maîtrise de **plusieurs métiers** ayant trait à la transformation des plastiques, au traitement de surface et à l'usinage et assemblage ainsi que la maîtrise de plusieurs technologies : de froid, de combustion et de lavage. Afin de mieux cerner ce domaine d'activité, il est utile de bien définir :

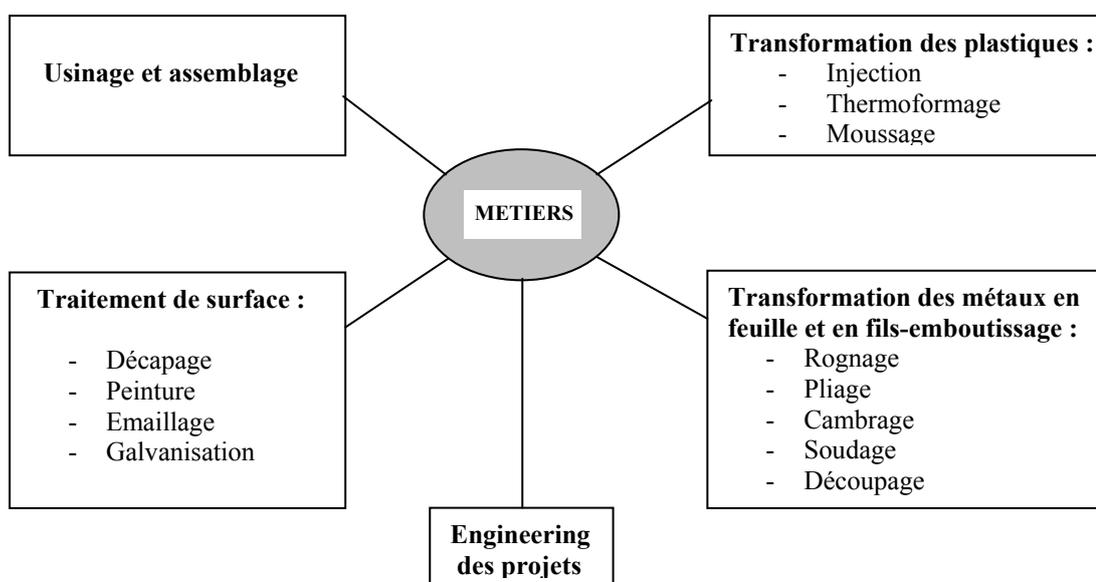
1. Les métiers et les technologies utilisées ;
2. Les produits fabriqués ;
3. Le marché de l'ENIEM.

1.1.6.1. LES METIERS ET LES TECHNOLOGIES UTILISEES

Le produit final passe par un processus de production caractérisé par la maîtrise de plusieurs métiers (**cf. Schéma N°21**) qui rentrent dans le champ d'activité de l'ENIEM ainsi que de trois technologies de base :

- **La technologie de froid** pour la fabrication des réfrigérateurs, des congélateurs et des climatiseurs ;
- **La technologie de combustion** pour la fabrication de cuisinière à gaz, les réchauds à gaz, les chauffe eau et chauffe bain à gaz ainsi que les radiateurs à gaz et à mazout ;
- **La technologie de lavage** pour la fabrication du lave-linge et de la lave vaisselle¹.

Schéma N°21 : Différents métiers de l'ENIEM



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base des documents internes de l'ENIEM.

¹ Direction générale, « Présentation de la Filière Electroménager », Document ENIEM.

1.1.6.2. LES PRODUITS FABRIQUES

Les produits fabriqués sont à la fois à usage domestique et à usage collectif touchant par là, une clientèle diversifiée : les ménages et le secteur commercial.

Les produits à usage domestique classés selon le critère d'utilisation sont :

- Les gros appareils ménagers (réfrigération, congélation, cuisson, climatisation, lavage et chauffage) ;
- Le petit appareil ménager (appareil de cuisine, appareil de soin corporel et vestimentaire, le matériel d'entretien).

Les produits à usage collectif sont généralement destinés au secteur commercial et de service. Pour le secteur commercial, on trouve les comptoirs et armoires frigorifiques ainsi que les vitrines réfrigérées, etc. quant aux produits destinés aux services, on trouve les cuisinières collectives pour les cantines et restaurants, les laves vaisselles collectifs, les appareils de distribution d'eau froide, de glace, etc.

Pour la fabrication de ces différents produits, l'entreprise s'approvisionne en matières et composants : les compresseurs hermétiques pour les réfrigérateurs, les congélateurs et les cuisinières, les thermostats pour les réfrigérateurs et les congélateurs, les plaques d'évaporateurs, la robinetterie pour les cuisinières et les réchauds, les brûleurs pour les cuisinières, les réchauds et les radiateurs à gaz, les moteurs et les pompes pour la machine à laver.

1.1.6.3. LE MARCHE DE L'ENIEM

Les produits ENIEM sont commercialisés aussi bien sur le marché national que sur le marché international. Au niveau national, les produits ENIEM sont destinés aux ménages, au secteur commercial, aux collectivités et administrations et à la chaîne nationale de froid.

Quant au niveau international, les exportations ENIEM sont faibles mais touche néanmoins certains pays africains, du Maghreb et européen avec des produits de réfrigération et de climatisation.

1.2. LES RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENIEM

Quand nous avons rencontré le Directeur d'Audit et de Contrôle Interne ainsi que la Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise ENIEM, nous avons constaté l'intérêt et l'importance que représente notre thème de recherche auprès des dirigeants des entreprises publiques algériennes ; l'actualité du sujet a suscité un grand intérêt auprès des dirigeants de ces deux EPE ; en effet, la modernisation des entreprises et le redéploiement stratégique s'avèrent, de nos jours, une nécessité si l'on veut s'adapter au nouvel environnement économique mondial. Pour notre entreprise, avancent les responsables de l'entreprise ENIEM, la modernisation est nécessaire pour trois raisons principales :

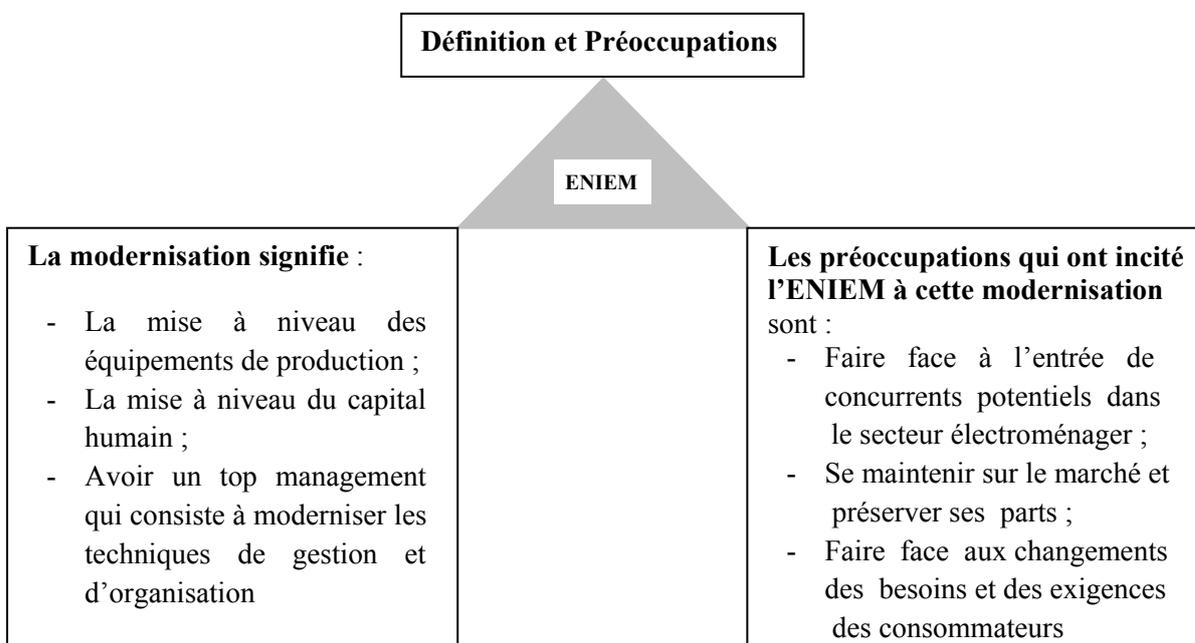
- L'ouverture économique du pays favorisant un contexte économique de plus en plus globalisé et concurrentiel ;
- La diminution de la protection de l'Etat ;
- Le manque de ressources financières.

Pour cela, l'adaptation aux changements devient une condition de survie pour toute entreprise et l'adhésion de tout le personnel est considérée comme la seule condition d'adaptation aux changements. C'est dans ce contexte que nous présentons les résultats obtenus, après traitement du questionnaire, étude des documents internes et interviews, suivant les trois points ci-après :

1. **La définition de la modernisation des entreprises et les préoccupations qui ont incité l'ENIEM à cette modernisation ;**
2. **Les facteurs clés de modernisation de l'entreprise ;**
3. **L'impact du processus de modernisation sur l'entreprise ENIEM.**

1.2.1. LA DEFINITION DE LA MODERNISATION ET LES PREOCCUPATIONS QUI ONT INCITE L'ENIEM A SE MODERNISER

Nous résumons les résultats obtenus au sein de l'ENIEM comme suit :



Pour les dirigeants de l'ENIEM, la modernisation des entreprises est définie comme la mise à niveau à la fois des équipements de production, du capital humain et la mise en place d'un top management qui consiste à moderniser les techniques de gestion et d'organisation. La modernisation porte sur tous les processus organisationnels et opérationnels de l'entreprise. Cette modernisation est, d'après les responsables de l'ENIEM, indispensable pour les entreprises publiques afin de s'adapter aux changements induits par l'ouverture économique.

Concernant l'ENIEM, celle-ci se trouve, depuis l'ouverture économique, dans un environnement très concurrentiel caractérisé par l'apparition de nouveaux concurrents de fabrication et de commercialisation ayant induit l'importation de produits de moindre qualité ou de qualité égale (produits de puissances identiques mais ayant des avantages en matière de design, d'emballage, de conception) mais à des prix défiant ceux des produits ENIEM.

Ainsi, la production locale en produits électroménagers est face au développement de certaines marques qui s'attaquent à tous les segments de marché de l'ENIEM. Cette diversification de produits est proposée par de petites entreprises qui importent et commercialisent des produits électroménagers qui répondent aux besoins spécifiques du marché algérien.

Face à cette situation, en plus des actions entreprises afin de moderniser l'entreprise telle que l'amélioration du Système de management Qualité (SMQ), la formation du capital humain, la recherche et développement ainsi que l'amélioration du climat de travail et de collaboration entre tout le personnel de l'entreprise, l'ENIEM a engagé deux opérations principales de modernisation (mise à niveau) :

- **Au niveau du processus de fabrication par l'installation de maison peinture.** Le contrat est signé courant janvier 2010 et porte sur la réalisation de quatre (04) stations. L'objectif de cette modernisation est l'amélioration de la qualité et la préservation de l'environnement (pas de rejets). Ce projet, évalué à **985 000 euros**, porte sur le remplacement de la "peinture liquide" par la "peinture poudre" ;
- **Au niveau des équipements par l'automatisation de petits équipements.** L'objectif étant l'augmentation de la qualité de la production et l'amélioration du design intérieur et extérieur des produits spécialement les produits réfrigérateurs et cuisinières qui constituent des produits "Vaches à Lait" de l'entreprise.

1.2.2. LES FACTEURS CLES DE MODERNISATION DE L'ENTREPRISE

Même si la définition de la modernisation, donnée par les responsables de l'ENIEM a porté sur la mise à niveau de toutes les fonctions de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que la modernisation de l'ENIEM est limitée seulement au facteur de Qualité, de recherche et développement et de formation du capital humain. Ce qui demeure insuffisant comparés aux entreprises étrangères qui modernisent tous leurs systèmes de gestion et de production en se basant sur **la modernisation de leur système d'information et de communication (l'introduction des NTIC)** qui constitue un véritable outil de gestion et de modernisation des entreprises.

Cependant, le facteur de modernisation par le système d'information et de communication et l'introduction des NTIC (mise en place de l'Intranet ou de l'Internet, utilisation des logiciels de gestion intégrée des différents processus opérationnels de gestion et de production), ne s'inscrit pas du tout dans le projet de modernisation de l'entreprise ENIEM pour diverses raisons qu'évoquent les responsables de l'entreprise :

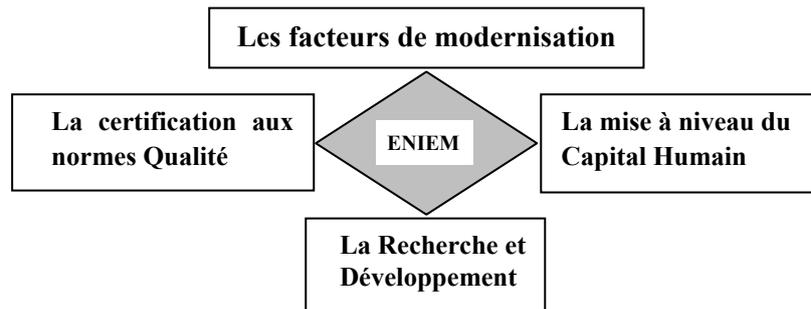
- Le manque de ressources financières ;
- La faiblesse de la connexion ;
- L'inexistence de culture managériale.

De ce fait, il n'est mis en place aucun outil d'information et de communication permettant d'améliorer la transmission des informations et la communication interne de l'entreprise. Il est, par ailleurs, vrai que l'entreprise ENIEM possède un site internet mais celui-ci se limite seulement à la présentation de l'entreprise, de son activité, de sa gamme de produits, de ses services mais aucune transaction commerciale, que se soit de vente ou d'approvisionnement, n'est effectuée via internet.

Ceci est aussi vrai pour l'utilisation des logiciels de gestion intégrés. A cet effet, l'ENIEM ne possède pas de logiciel de gestion de l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise. L'utilisation de logiciels se limite à une :

- Gestion informatisée des stocks lancée depuis les années 90 (établissement des commandes d'approvisionnement) ;
- Saisie des opérations comptables.

A cet effet, nous retenons que les facteurs de modernisation de l'ENIEM se résument à trois facteurs qui sont résumés dans le schéma ci-après :



1.2.2.1. LA CERTIFICATION AUX NORMES QUALITE

Le processus de modernisation à l'ENIEM est axé sur l'intégration de la démarche qualité dans son management stratégique. La gestion de la qualité a toujours, depuis le démarrage de l'activité de l'ENIEM, constitué une de ses préoccupations majeures. En effet, l'entreprise a assuré :

- La qualité à la réception des matières et composants ;
- La qualité en cours de fabrication ;
- La qualité des produits et l'efficacité du système de gestion¹.

Se basant sur le document « Document Candidature ENIEM au Prix Algérien de la Qualité » établi par la Direction Générale de la Qualité, la certification des produits ENIEM a été entamée après avoir satisfait aux normes internationales. Cette certification, obtenue **depuis les années 1990**, a permis à l'entreprise l'exportation de ses produits vers les pays tels que la France et l'Allemagne qui sont très exigeants en termes de qualité et de sécurité. Ainsi, les premières certifications des produits ENIEM étaient à la norme NF ISO 7371 obtenues sur les produits :

- Des cuisinières en 1996 ;
- Des réfrigérateurs 240L en 1997 ;
- Des réfrigérateurs 200L et 160L en 1998.

A partir de l'année 1997, l'ENIEM entamait des démarches qualité par la mise en place d'un système d'assurance qualité conformément au référentiel ISO 9002/94. En juillet 1998, l'ENIEM était la première entreprise algérienne à être certifiée à la norme ISO 9002/94 par l'organisme certificateur français AFQ. Cette certification permet une assurance de la production, des installations ainsi que des prestations.

¹ Direction Générale de la Qualité, « Document Candidature ENIEM au Prix Algérien de la Qualité », 2009, pp.1-2.

Par ailleurs, un programme de formation à la norme a été assuré par les organismes de formation MFQ (Mouvement Français de la Qualité) et AFNOR (Association Française de Normalisation)

En janvier 2002, l'entreprise a renouvelé son certificat ISO 9002/94 avec l'organisme certificateur canadien QMI.

En janvier 2003, l'aménagement du **Système de Management Qualité (SMQ)** a permis à l'entreprise d'obtenir sa certification selon le référentiel ISO 9001/2000. Afin de mettre en place, entretenir et améliorer le SMQ selon cette nouvelle certification, l'entreprise a mis en place une Direction Qualité ayant pour objectif principal l'amélioration et l'entretien du SMQ au niveau de toute l'entreprise. Cette certification vise à renforcer le système de management, de réalisation et de soutien. Pour cela, en Juin 2004, l'ENIEM, par le biais de la Direction Qualité, a dispensé la formation sur la norme ISO 9001/2000 pour **34** cadres nouvellement recrutés.

Depuis 2005, plusieurs actions ont été lancées, par l'ENIEM, en vue de sa certification, en 2006, à la norme ISO 14 001 version 2004 (**Système Management Environnemental "SME"**). Ces actions ont porté sur :

- ▶ L'élaboration d'un plan d'organisation interne pour la réalisation d'un audit environnemental ;
- ▶ La formation et la sensibilisation sur l'environnement ;
- ▶ La présentation d'un programme d'accompagnement à la certification ISO 14 001 auprès du Ministère de l'Environnement afin de bénéficier des subventions dans le cadre de la mise à niveau environnemental. Suite à ses différentes actions, elle a été intégrée dans le groupe d'entreprises pilotes qui sont accompagnées gratuitement par le Groupe Allemand (GTZ)¹.

Par ailleurs, un audit de certification de la filiale EIMS a été réalisé avec succès par l'organisme certificateur QMI en Mai 2005 et le certificat de conformité à la norme ISO 9001/2000 a été délivré en Juin 2005¹.

Toutes ces actions ont été renforcées par l'instauration de Comités Qualité tel que le **COPIL** (Comité de Pilotage) qui active à la fois au niveau de la Direction Générale et au niveau des différentes unités de l'entreprise.

En 2008, l'ENIEM a procédé au renouvellement de son certificat selon le référentiel ISO 9001/2008 et obtenu, durant la même année, sa certification selon le référentiel ISO 14001/2004 et a mis en place à cet effet, un **SME**. Aujourd'hui, l'ENIEM dispose de deux systèmes Qualité :

1. **Le SMQ** qui assure le suivi de la qualité des produits et des procédés de fabrication ;
2. **Le SME** qui assure le suivi des activités soumises à des exigences légales et réglementaires. L'objectif de la certification aux normes environnementales est d'assurer un développement durable et la protection de l'environnement.

¹ Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion Groupe ENIEM exercice 2005 », Mars 2006, p. 34.

Aussi, l'entreprise ENIEM met en œuvre plusieurs actions pour soutenir la bonne application de ces deux systèmes de management de la Qualité et Environnemental. Ces actions portent sur :

- La réalisation des audits du suivi du SMQ et du SME ;
- La formation de plus de **11** auditeurs internes sur le SMQ et de **125** agents sur la norme ISO 9001/2000¹ ;
- La mise en place de la veille environnementale chargée du suivi des activités soumises à des exigences légales et réglementaires¹ ;
- La révision des procédures portant sur la gestion des déchets et celles portant sur la réception des matières et composants.

1.2.2.2. LA MISE A NIVEAU DU CAPITAL HUMAIN

Les responsables de l'entreprise mettent l'accent sur le fait que toute amélioration dans le fonctionnement de l'entreprise est liée au niveau de compétence et de qualification des ressources humaines. Pour cela, la formation et le perfectionnement des ressources humaines occupent une place importante dans les préoccupations de la direction de l'entreprise. Ainsi, la diversification dans la nature des formations et dans les catégories d'agents à former sont en croissance permanente.

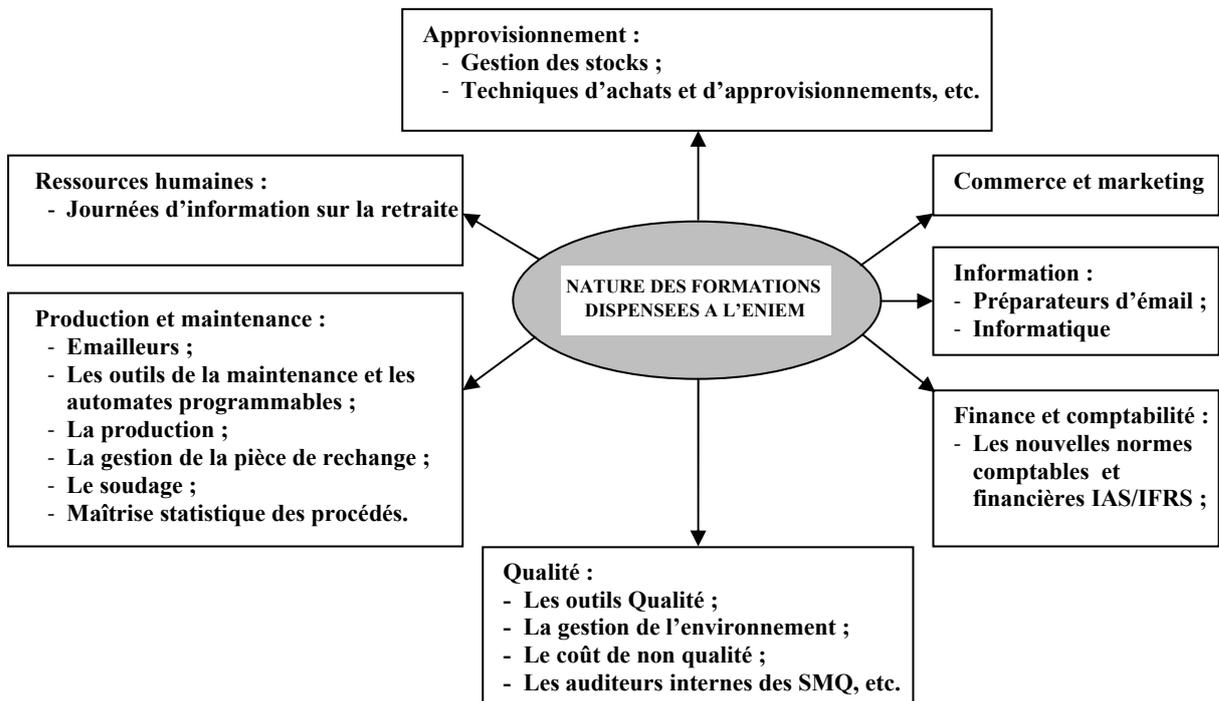
A ce titre, le perfectionnement du capital humain est donc retenu dans le programme de modernisation de l'entreprise sachant qu'il constitue le principal facteur qui permet la maîtrise et le suivi de tous les programmes de modernisation de l'entreprise. Pour cela, l'ENIEM a lancé, en parallèle avec le programme Qualité, un programme de formation des ressources humaines aux nouvelles normes de qualité ISO. Ces formations sont destinées à toutes les catégories de personnel (**cf. Schéma N°22**) et portées sur :

- **Les aspects techniques** destinés aux assistants qualité, aux chargés de l'approvisionnement, aux chargés de la commercialisation des produits et aux responsables d'activités de production et du suivi du produit ;
- **Les aspects managériaux** destinés aux directeurs d'unités et aux cadres dirigeants.

Ces formations ont été accompagnées de la mise en place, par la direction de l'ENIEM, d'une stratégie de concertation par laquelle la direction a chargé le personnel formé de sensibiliser le collectif des travailleurs afin d'avoir l'adhésion et la mobilisation de tout le personnel ENIEM à la réalisation de ses objectifs.

¹ Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2008 », Mars 2009, p.44.

Schéma N°22 : Nature des formations au niveau de l'ENIEM



Source : Schéma élaboré par nos soins sur la base des informations contenues dans les différents Rapports de Gestion de l'ENIEM de 2004 à 2009.

1.2.2.3. LA RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Plusieurs projets de recherche et développement sont initiés au niveau de l'ENIEM. On recense à ce titre :

- Le projet de changement des accessoires des contreportes des réfrigérateurs. C'est un projet qui s'inscrit dans le cadre d'amélioration du design des produits ayant une forte valeur ajoutée ;
- Le projet de fabrication de deux nouveaux réfrigérateurs. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la modernisation des produits froid ;
- Le projet de reconversion des installations de traitement et revêtement de surface. Ce projet a pour objectif de limiter la dépendance vis-à-vis d'un fournisseur unique et d'améliorer par la même l'aspect extérieur des réfrigérateurs tout en répondant aux normes environnementales ;
- Le projet de lancement de nouveaux modèles de cuisinières de luxe en inox, de cuisinières maxi four afin d'augmenter ses parts de marché sur les produits cuisson. Dans ce projet, sont aussi inscrites d'autres actions de mise à niveau des produits de l'entreprise comme l'amélioration de la qualité des brûleurs et l'amélioration du design ;

- Le projet portant sur l'amélioration du procédé de fabrication et qui porte sur le passage du procédé de peinture liquide au procédé de peinture en poudre ;
- D'autres projets sont prévus pour l'année 2010. A cet effet, des études de marchés sont lancées. Ces dernières portent sur l'analyse de trois nouveaux produits : le congélateur, la cuisinière Maxi Four et le Four micro-ondes. Par ailleurs, deux autres produits seront conçus et réalisés par les services de l'ENIEM comme la table de cuisson et le four encastrable¹.

Aujourd'hui, l'ENIEM envisage le lancement d'appel d'offre international vers des bureaux d'études et engineering et auprès des fournisseurs spécialisés dans la fabrication d'équipements de traitements et revêtements de surface pour une éventuelle prise en charge de la modernisation :

- De quatre installations de peinture de l'unité Froid ;
- Des produits réfrigérateurs ;
- De la mise à niveau de la classe énergétique des réfrigérateurs.

1.2.3. L'IMPACT DU PROCESSUS DE MODERNISATION SUR L'ENIEM

Après plusieurs actions de restructuration afin de rétablir la situation financière de l'entreprise et d'annuler le découvert bancaire qui a longtemps pénalisé les résultats de l'ENIEM, cette dernière a obtenu en 2009 **un plan d'assainissement de sa dette et l'effacement de son découvert bancaire**. A cet effet, une question importante mérite d'être posée :

Est-ce que l'ENIEM a renoué avec la croissance après toutes les actions de restructuration financière dont elle a bénéficiées ainsi que des différents programmes de modernisation des produits ENIEM ?

Pour répondre à cette question, nous allons procéder à l'étude du potentiel interne de l'entreprise par l'élaboration du diagnostic global portant sur l'analyse du volet :

1. **Production ;**
2. **Commercial ;**
3. **Social ;**
4. **Financier.**

¹ Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », ENIEM/DG/DPCGA, le 04 Mai 2010, pp.43-44.

1.2.3.1. DIAGNOSTIC DE PRODUCTION

Le processus de production à l'ENIEM est organisé en un ensemble de procédés de fabrication propre à la fabrication de produits électroménagers. Ce processus est organisé dans les trois unités de production et les deux filiales. Pour l'analyse de l'évolution de la production, nous avons utilisé trois indicateurs :

1. **La diversité des produits fabriqués ;**
2. **La production globale et le taux d'atteinte des objectifs de production ;**
3. **Les manques à produire ;**
4. **Le système Qualité.**

1.2.3.1.1. LA DIVERSITE DES PRODUITS FABRIQUES

L'ENIEM fabrique et commercialise une large gamme de produits électroménagers contenue dans deux grandes familles :

- Le gros électroménager (tels que les réfrigérateurs/congérateurs, les cuisinières, la machine à laver, les appareils de ventilation et de chauffage) ;
- Le petit électroménager (tels que les petits appareils ménagers destinés à la cuisine, les aspirateurs, les fers à repasser, etc.).

La classification de ces deux grandes familles par ligne de produits est :

- Les produits de froid (réfrigérateurs petit modèle et grand modèle, congérateurs/conservateurs, armoire vitrée) ;
- Les produits de cuisson (cuisinières sous différents modèles) ;
- Les appareils de ventilation et de chauffage (climatiseurs, Radiateurs Gaz Butane, chauffe eau/chauffe bain) ;
- Les produits de lavage et de séchage (**Machine A Laver**) ;
- Les produits **PAM** (les **P**etits **A**ppareils **M**énagers).

De nouveaux produits, afin d'élargir sa gamme et de compenser les pertes de marché des autres produits traditionnellement commercialisés, ont été lancés par l'ENIEM. Il s'agit de Réfrigérateurs NO-Frost et Side by Side, de Machine A Laver et de Chauffe-bain.

1.2.3.1.2. LA PRODUCTION GLOBALE ET LE TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE PRODUCTION

L'ENIEM enregistre une production dans ses différentes unités qui fluctue d'une année à l'autre (**cf. Tableau N°48**). De 2008 à 2009, cette production augmente malgré la rude concurrence suite à l'entrée sur le marché national des produits d'importation dans les différents segments de marché de l'ENIEM.

Tableau N°48 : Evolution de la production en KDA et le taux d'atteinte des objectifs de production en valeur

Désignation	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Production Globale	5 306 055	5 518 777	4 168 434	4 369 955	4 561 461	5 003 071
Prévisions Totales	5 566 127	5 405 122	5 783 900	5 120 543	4 569 879	4 997 431
Taux d'atteinte des objectifs de production	95%	93%	72%	85%	100%	100%

Source : Synthèse faite par nos soins sur la base des Rapports de Gestion de 2004 à 2009, Direction Générale.

La production globale réalisée en 2009 a atteint une valeur de **5 003 071 KDA** soit un taux d'évolution de **9,68%** par rapport à 2008 avec un taux de réalisation des objectifs de production de **100%**. Ce taux est aussi atteint en 2008 contrairement à 2007 où le taux d'atteinte des objectifs était de **85%**.

Toutefois, il est important de noter que la diminution de la valeur de la production globale réalisée à partir de 2005 s'explique par le fait que l'entreprise n'a pas intégré, dans le calcul de la production globale, la production de ses deux filiales FILAMP et EIMS. Par ailleurs, l'évolution de la production globale de l'entreprise peut aussi être analysée par :

- 1. Ligne de produit ;**
- 2. Unité de production.**

1.2.3.1.2.1. PAR LIGNE DE PRODUIT

Les réalisations de production par ligne de produit augmentent d'une année sur l'autre avec la dominance du produit réfrigérateur Grand Modèle (GM) bien que ce dernier enregistre une légère diminution de 2007 à 2008 (**cf. Tableau N°49**). Cette diminution s'explique par la décision interne de l'entreprise d'arrêter la production pour écouler le stock. Ainsi, le produit réfrigérateurs GM et les cuisinières représentent des produits "Vaches à Lait" selon la matrice BCG qui procurent à l'entreprise des parts de marchés importantes. Ces produits sont suivis de plusieurs autres produits considérés comme des produits à "maturité" tels que la MAL, le climatiseur et le PAM.

Tableau N°49 : Réalisations de la production par ligne de produit (en KDA)

Désignation	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	Prévisions	Réalisations										
Réfrigérateurs												
PM	779 942	766 064	752 298	783 760	742 910	650 329	848 935	673 960	464 342	584 564	441 179	448 132
GM	2 713 480	2 489 292	2 774 091	2 676 466	3 001 240	2 350 511	2 556 869	2 198 239	2 192 199	2 090 880	2 099 202	2 130 958
Congélateurs/ Conservateurs	566 008	457 877	432 762	294 868	343 186	110 794	266 060	195 514	198 685	193 121	226 356	232 155
Cuisson	781 433	923 888	898 435	1 029 683	1 214 963	1 039 503	1 038 376	1 020 324	947 289	1 016 991	1 071 832	1 092 328
Climatisation	519 941	446 368	464 344	365 711	481 600	17 298	240 502	74 858	344 154	273 096	597 726	603 915
MAL	ND	ND	ND	ND	ND	ND	61 800	178 807	238 629	214 251	328 101	312 199
CE/CB	ND	ND	ND	ND	ND	ND	108 000	28 676	184 580	188 556	233 035	183 385
RGB	ND	ND	ND	ND	ND	ND	0	46	ND	ND	ND	ND

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des données contenues dans les différents rapports de gestion de 2004 à 2009.

ND : Non Disponible

Il ressort du **Tableau N°49** que la production des réfrigérateurs GM représente l'activité dominante dans la production globale de l'entreprise. En effet, le taux de production des réfrigérateurs GM est, en 2009, de **42,59%** du total de la production et un taux de **51,55%** pour la production des réfrigérateurs GM et PM.

Cette production des réfrigérateurs est suivie par l'importance de la production des cuisinières qui représente **21,83%** du total de la production, loin du taux de production des réfrigérateurs mais occupe une deuxième position, après les réfrigérateurs, dans le portefeuille d'activités de l'entreprise. Les autres produits tels que les congélateurs, la MAL, réalisent des taux ne dépassant pas les **13%** en 2009.

1.2.3.1.2.2. PAR UNITE DE PRODUCTION

L'unité Froid est celle qui contribue plus dans la réalisation de la production totale de l'entreprise (**cf. Tableau N°50**). En 2009, le taux de contribution de l'unité Froid dans la production globale est d'environ **56%** mais avec un taux en légère diminution par rapport à l'exercice 2008 soit un taux de régression de **-1,99%**. Cette régression s'explique par la baisse sensible de la production des congélateurs/conservateurs qui enregistre un taux de diminution de **20,21%** de 2008 à 2009.

Tableau N°50 : Contribution des unités à la réalisation de la production (en %)

Unités	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Froid	71	67	74,6	69	63	56
Cuisson	16	19	24,9	24	22	22
Climatisation	9	7	0,41	6	15	22
Sanitaire	4	5	ND	ND	ND	ND
Filamp	ND	2	ND	ND	ND	ND

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des documents internes à l'entreprise.

L'unité cuisson contribue avec environ **21,83%** dans la réalisation de la production globale après l'unité climatisation qui contribue à **21,97%** dans la production globale réalisée. Toutefois l'atteinte des objectifs de production en 2009 sont à plus de **100%** dans les deux unités Froid et Cuisson (**cf. Tableau N°51**). Pour l'Unité climatisation, bien que le taux de réalisation n'ait pas atteint les **100%**, il demeure tout de même très satisfaisant avec **94,87%**.

Tableau N°51 : Taux d'atteinte des objectifs de production par unité

Unités	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Froid	91	95	76	83,54	100,46	101,60
Cuisson	118	115	86	98,26	107,35	101,91
Climatisation	86	79	4	68,71	88,08	94,87
Sanitaire	108	120	ND	ND	ND	ND
Filamp	ND	22	ND	ND	ND	ND

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des documents internes à l'entreprise.

Comme nous le constatons, le taux de réalisation des objectifs de production pour l'unité Froid avoisine les **90%** durant toute la période considérée excepté pour 2006 où le taux ne dépassait pas les **76%**. Ceci s'explique, d'après les responsables, par le ralentissement de la production en raison de l'importance des stocks de produits finis.

Les taux de réalisation des objectifs de production sont aussi à plus de **100%** pour l'unité Cuisson et pour la filiale sanitaire EIMS. Pour la filiale FILAMP, le taux est très faible, d'après les responsables de l'ENIEM, en raison des difficultés financières particulièrement de trésorerie qui ne permettent pas à FILAMP un approvisionnement régulier en matières premières.

Toutefois, la réalisation des objectifs de production au niveau de l'entreprise ENIEM s'explique par :

- Une planification rigoureuse des objectifs à atteindre tout en tenant compte des stocks de matières premières et composants ainsi que de ceux des produits finis tout en respectant les délais de livraison ;
- Une adaptation de la production à la demande du marché notamment par la révision des cadences de production à la hausse ou à la baisse.

1.2.3.1.3. LES MANQUES A PRODUIRE

Pour les deux dernières années, 2008 et 2009, il n'y a pas de manques à produire du fait que les taux de réalisation de la production totale étaient de **100%** et que les manques à produire réalisés dans l'unité Climatisation sont compensés par d'autres productions. En 2007, les manques à produire sont estimés à **751** millions de DA¹ et l'unité Froid est celle qui enregistre le plus de manques à produire avec un taux de **81%** du total des manques à produire. A titre d'exemple en 2006, les manques à produire de cette unité représentent un taux de **60%** dans le total des manques à produire² estimés en valeur à **1 615** millions de DA.

Ceci est expliqué par :

- La réduction volontaire des cadences de production des réfrigérateurs vu l'importance des stocks de produits finis. Ceci est aussi valable pour la production de congélateurs bahuts qui connaît une concurrence par les prix des produits importés ;
- Les pannes de certains équipements de production et la non-conformité de certaines pièces achetées et de préfabrication ;
- Les ruptures de stocks en matières premières suite aux retards de livraison² ;
- Le retard dans le lancement de nouveaux produits prévu en 2007.

Par ailleurs, l'unité climatisation est la deuxième unité qui enregistre un manque à produire équivalent à **29%** en 2006 en raison de l'importance des stocks de produits finis. De plus, la concurrence par les prix que connaît ce produit a contraint l'ENIEM d'annuler la production prévue en 2006. Par ailleurs, il est important de noter que les manques à produire sont de **260** millions de DA en 2004 et de **439** millions de DA en 2005.

¹ Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2007 », Mars 2008, p.23.

² Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2006 », Mars 2007, pp.12-13.

1.2.3.1.4. LE SYSTEME QUALITE

L'analyse de la performance de l'entreprise par le système Qualité est faite par l'étude d'indicateurs qui permettent de mesurer la performance de chacun des :

1. **Système de Management Qualité ;**
2. **Système de Management Environnemental.**

1.2.3.1.4.1. LE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE

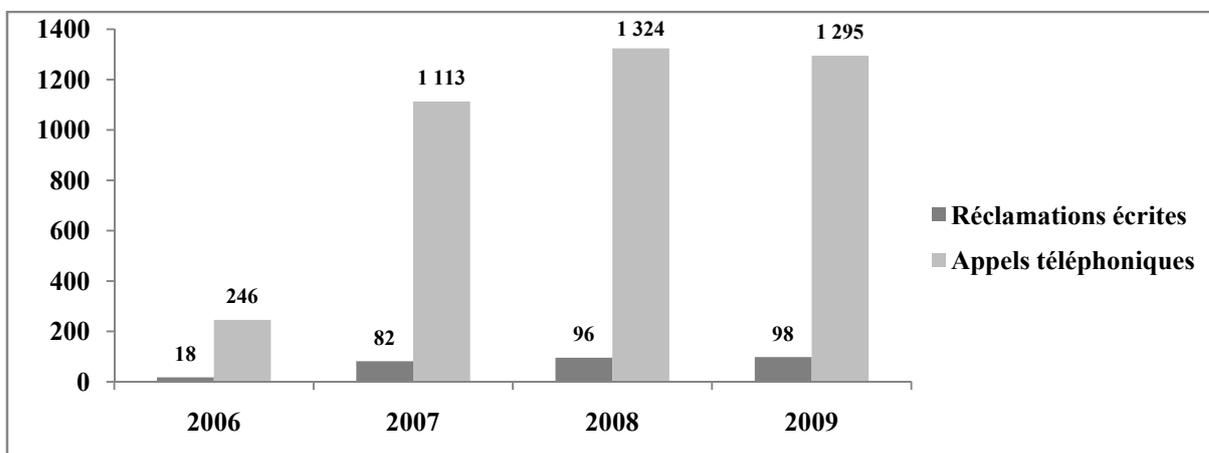
Pour l'analyse de l'impact du SMQ sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, nous avons retenu les mêmes indicateurs qu'utilise l'entreprise ENIEM et qui sont :

- ❖ **Le nombre de réclamations des clients ;**
- ❖ **Le nombre de produits remplacés ;**
- ❖ **Le taux de pannes par gamme de produits ;**
- ❖ **La satisfaction du client ;**
- ❖ **Les coûts de non qualité.**

❖ LE NOMBRE DE RECLAMATIONS DES CLIENTS

Les réclamations des clients sont faites soit par des appels téléphoniques ou bien par des réclamations écrites. De 2006 à 2009, l'ENIEM a enregistré un nombre de réclamations comme il ressort dans le graphique ci-après :

Graphe N°11: Evolution du nombre de réclamations



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base de la « Revue de Direction du SMQ N° 18/2010 », procès verbal de la réunion du 31/01/2010, établi et vérifié par la Direction Qualité et Environnement, pp.1-33.

A la lecture des données de ce graphe, nous constatons que les clients optent beaucoup plus pour des réclamations par appels téléphoniques plutôt que par des réclamations écrites. Il ressort aussi du graphe que le nombre de réclamations des clients est en hausse permanente depuis 2006 où le nombre de réclamations par appels téléphoniques est de 246 appels et qui augmente jusqu'à 1 113 appels en 2007, soit un taux d'évolution de 352,43%.

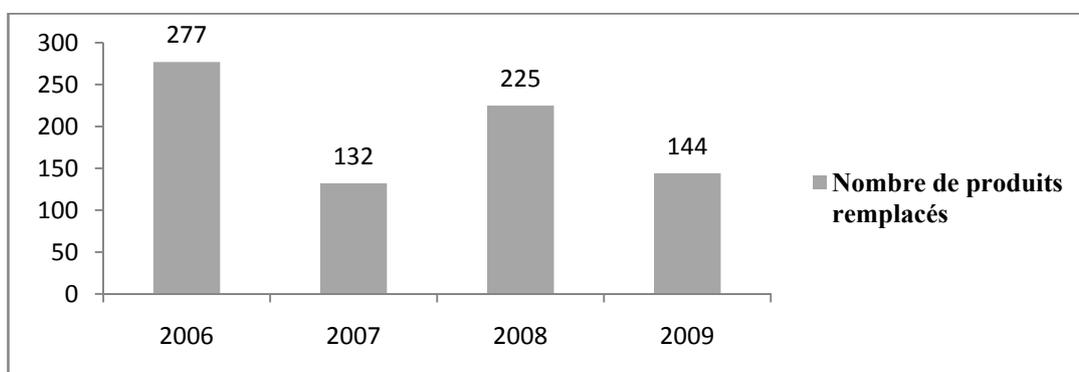
De 2007 à 2008, le nombre de réclamations par appels téléphoniques a augmenté de **1 113** à **1 324** mais en termes de taux d'évolution, celui-ci a diminué et ne représente que **18,95%**. De 2008 à 2009, les réclamations par appels téléphoniques ont légèrement diminué passant de **1 324** à **1 295** soit un taux de régression de **2,19%**.

Nous constatons aussi que les réclamations écrites sont en hausse permanente de 2006 à 2009 avec un taux d'évolution faible de 2008 à 2009 soit **2,08%** mais qui est non négligeable en termes de coûts de non qualité qui représentent **119 551,921 KDA** en 2009¹.

❖ LE NOMBRE DE PRODUITS REMPLACES

Le remplacement des produits s'effectue quand ceux-ci présentent un défaut qu'il est difficile de réparer. Ainsi, le nombre de produits remplacés durant la période 2006-2009 est donné dans le graphe ci-après :

Graphe N°12: Nombre de produits remplacés



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base de la « Revue de Direction du SMQ N° 18/2010 », procès verbal de la réunion du 31/01/2010, établi et vérifié par la Direction Qualité et Environnement, pp.1-33.

De 2006 à 2007, le nombre de produits remplacés a diminué de **277** appareils remplacés à **132** appareils remplacés suite à la prise en charge réelle de l'aspect qualité, mais qui augmente en 2008 pour atteindre **225** appareils remplacés et diminuer par la suite jusqu'à **144** appareils remplacés en 2009.

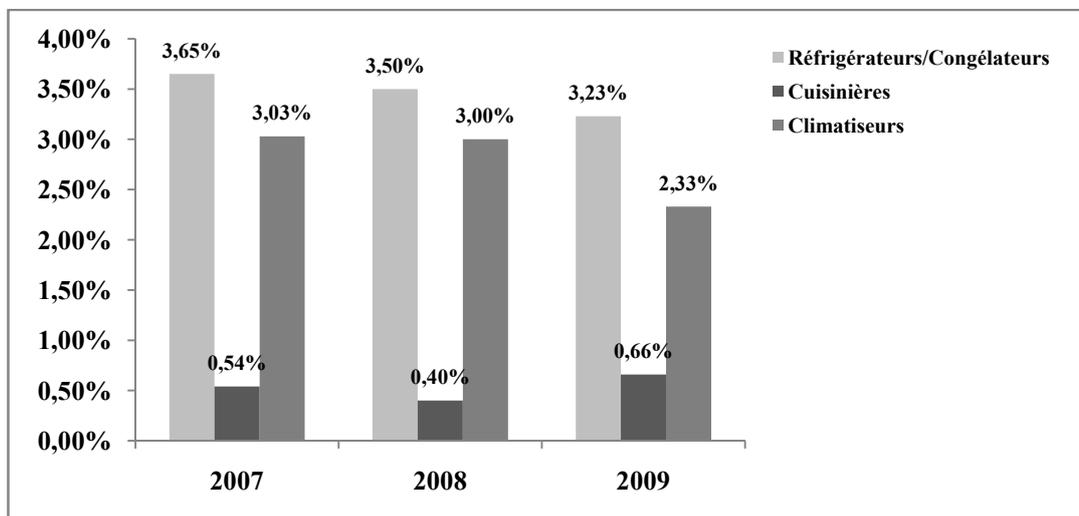
❖ LE TAUX DE PANNES PAR GAMME DE PRODUITS

Plusieurs causes, telles que les pannes de compresseurs, des fuites de gaz, des pannes des évaporateurs, les thermostats pour les réfrigérateurs et des causes comme le boîtier électrique, le moteur ventilateur, l'émetteur télécommande pour les climatiseurs ainsi que les causes comme le robinet thermostatiques, les génératrices 4 flammes, les thermocouples pour les cuisinières, font que l'entreprise ENIEM enregistre d'importants taux de pannes des produits principalement de ses trois produits (les réfrigérateurs, les cuisinières et les climatiseurs) qui constituent plus de **90%** de son portefeuille d'activité.

¹ Direction Qualité et Environnement «Revue de Direction du SMQ N°18/2010», procès verbal de la réunion du 31/01/2010, pp.1-33.

Ainsi, le taux de pannes enregistré dans ces trois produits principaux est comme il apparaît dans le graphe suivant :

Graphe N°13 : Taux de pannes par gamme de produits



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base de la « Revue de Direction du SMQ N°18/2010 », procès verbal de la réunion du 31/01/2010, établi et vérifié par la Direction Qualité et Environnement, p.8.

Les pannes enregistrées sont très importantes dans les fuites de gaz lesquelles représentent dans le total des pannes **29%** en 2007, **30%** en 2008 et **34,33%** du total des pannes enregistrées en 2009 dans les produits réfrigérateurs/congélateurs. Pour les fuites enregistrées dans les produits climatiseurs, celles-ci sont de **43,66%** en 2007, **51,17%** en 2008 et **42,05%** en 2009.

Quant aux produits cuisinières, le taux de pannes le plus fréquemment enregistré est relatif aux thermocouples. En effet, le taux a atteint **30,10%** en 2007, **21,10%** en 2008 et **31,50%** en 2009¹. Face à cette situation, la Direction de l'entreprise a engagé des actions pour l'amélioration de la qualification des soudeurs, de la qualité des génératrices (le taux des pannes des produits cuisinières lié aux génératrices 4 flammes est de **29,43%** en 2009) et de la qualité des thermocouples.

❖ LA SATISFACTION DU CLIENT

La satisfaction du client constitue, pour l'entreprise, un indicateur principal pour l'évaluation de son SMQ et pour orienter ses actions correctives. Pour cela, des enquêtes sont faites par l'ENIEM afin de mesurer le degré de satisfaction des clients. Ces enquêtes ont porté sur le mix-marketing (la qualité du produit, le prix du produit, la disponibilité du produit et le service après-vente). Les résultats de l'enquête menée, durant 2010, pour analyser le taux de satisfaction des clients pour les deux exercices 2008 et 2009 étaient comme suit :

¹ Direction Qualité et Environnement « Revue de Direction du SMQ N° 18/2010 », Op. Cit., pp.9-10.

Tableau N°52 : Taux de satisfaction et d'insatisfaction des clients de 2008 et 2009

Désignation	2008		2009	
	Satisfaction	Insatisfaction	Satisfaction	Insatisfaction
Qualité du produit	93	7	91	9
Prix du produit	70	30	84	16
Disponibilité du produit	75	68	70	30
Service après-vente	75	25	78	22

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des données contenues dans la « Revue de Direction du SMQ N° 18/2010 », Op. Cit., p.12.

L'enquête entreprise par l'ENIEM, en 2008, a touché **29** wilayas avec **645** réponses reçues et en 2009, l'enquête est élargie jusqu'à **37** wilayas avec **1 489** réponses reçues, mais d'après les responsables, l'ENIEM ne peut pas engager des actions pertinentes vu que le taux de réponses obtenu sur un volume de vente de **283 862** appareils en 2009 est faible soit **0,52%** représentant **1 489** réponses reçues.

Pour cela, une autre action de sondage a été vite initiée mais qui a été reportée en raison de l'absence d'une autorisation des pouvoirs publics¹.

❖ LES COÛTS DE NON QUALITE

Les Coûts de Non Qualité (CNQ) représentent les coûts que supporte l'entreprise suite aux défauts et rebuts des différents produits fabriqués. Ces coûts sont générés quand l'entreprise intervient dans l'une des actions suivantes :

- La prévention ;
- La détection ;
- La réparation ;
- La retouche ;
- Le rebut ;
- La garantie.

Ainsi, se basant sur ces six actions qui constituent aussi des indicateurs de mesure des CNQ, nous présentons dans le tableau ci-après l'évolution de ces coûts dans chacune des unités de production de l'entreprise.

¹ Direction Qualité et Environnement « Revue de Direction du SMQ N° 18/2010 », Op. Cit., p.12.

Tableau N°53 : Evolution des CNQ par unité (en KDA)

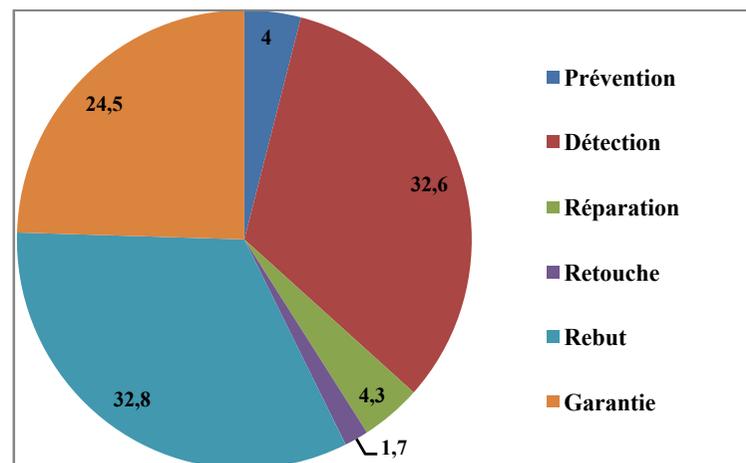
Unités	Froid			Cuisson			Climatiseur			Total Entreprise		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Total CNQ (1)	96 416,76	99 336,00	105 438,534	10 045,38	10 202,60	11 558	2 340,92	1 704,40	2 555,4	108 803,06	111 243,00	119 551,921
Production (HT) (2)	2 573 369	2 380 779	2 625 408	950 261	930 716	1 003 029	95 241,17	444 892	1177 175	3 618 871	3 756 387	4 805 612
(1) / (2) en %	3,75%	4,17%	4,02%	1,06%	1,10%	1,15%	2,46%	0,38%	0,22%	3,01%	2,96%	2,5%
Rebut (%)	1,38%	1,59%	1,32%	0,48%	0,47%	0,43%	0,01%	0,00%	0,01%	1,11%	1,13%	0,82%

Source : Extrait des données du document interne de la Direction Qualité et Environnement de l'ENIEM (cf. Annexe 2).

Il ressort du tableau ci-dessus, que les CNQ sont en hausse depuis 2007 jusqu'à 2009 où ils atteignent un montant de **119 551,921 KDA** avec des CNQ importants enregistrés dans l'unité Froid et un taux de CNQ dans le total de la production de **4,02%** en **2009** contre seulement **1,15%** pour l'unité Cuisson et **0,22%** pour l'Unité Climatiseur. Ces CNQ dans le total entreprise sont en nette diminution de 2007 à 2009 de telle sorte qu'ils passent de **3,01%** en **2007** à **2,96%** en **2008** pour diminuer encore jusqu'à **2,5%** en 2009. Ceci est aussi valable pour le taux de rebut, par rapport à la production (HT), qui est très faible que se soit par rapport à chaque unité (Froid, Cuisson, Climatiseur) ou par rapport au total entreprise (**cf. Annexe 2** : ventilation des CNQ à l'ENIEM).

Quant au taux de rebut par rapport au total des CNQ, celui-ci est très important dans les deux unités Froid et Cuisson où il atteint **33%** en 2009 dans l'unité Froid et **37,4%** dans l'unité Cuisson. Le rebut constitue l'élément principal qui fait supporter à l'entreprise des CNQ. En effet, pour l'entreprise, dans sa totalité, la répartition des CNQ, en 2009, est comme elle ressort dans le graphe ci-après :

Graphe N°14 : Répartition des CNQ 2009 en pourcentage



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base du document interne de la Direction Qualité et Environnement de l'ENIEM (cf. Annexe 2).

1.2.3.1.4.2. LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)

L'ENIEM a mis en place une **veille réglementaire** pour suivre tous les décrets réglementant la gestion de l'environnement. Cette veille porte sur le suivi de toute la réglementation portant sur la gestion des risques liés¹ :

- **A l'environnement en général** (protection de l'environnement dans le cadre du développement durable, la protection et la promotion de la santé, l'hygiène, la sécurité et la médecine de travail, etc.) ;
- **A l'eau** (le contrôle de la qualité de l'eau, la rationalisation de la consommation et le recyclage, la définition des limites des rejets d'effluents liquides industriels, la périodicité et les méthodes d'analyse de l'eau, etc.) ;
- **Au bruit** (réglementation des émissions de bruit, la maîtrise de l'énergie, l'étiquetage énergétique des réfrigérateurs, des congélateurs et des appareils combinés à usage domestique, des climatiseurs, des lampes) ;
- **A la pollution atmosphérique** (réglementation des émissions atmosphériques, définition des valeurs limites, les seuils d'alerte et les objectifs de qualité de l'air en cas de pollution atmosphérique, etc.) ;
- **Aux installations classées** (la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement, la réglementation applicable aux établissements classés pour la protection de l'environnement) ;
- **Aux risques** (prévention des risques de catastrophes, fixation des conditions et modalités d'organisation et de mise en œuvre des interventions et secours en cas de catastrophes, etc.) ;
- **Aux substances appauvrissant la couche d'ozone** (date d'élimination des substances réglementées, l'usage des substances qui appauvrissent la couche d'ozone).

Ainsi, pour analyser la performance du SME mis en place, nous avons retenu les mêmes indicateurs qu'utilise la Direction Qualité et Environnement de l'ENIEM. Ces indicateurs sont définis sur la base des différents risques cités dans la réglementation pour la protection de l'environnement. A ce titre, les indicateurs de performance pour la période 2006 à 2009 sont :

Tableau N°54 : Les indicateurs de mesure de la performance environnementale de 2006 à 2009 dans l'entreprise ENIEM

Indicateurs de performance	2006	2007	2008	2009
Consommations en eau/Production annuelle (m ³ /tonne)	20,370	18,99	18,38	19,09
Consommations en gaz/Production annuelle (TH/tonne)	1,56	1,63	1,78	1,76
Consommations en électricité/Production annuelle (KWH/tonne)	615,278	579,06	631,67	593,17
Quantité de CO2 généré par année (Tonnes)	5 858,06	5 637,06	5 970,96	6 758,11
Quantité des déchets générés/Quantités de produits fabriqués	0,23	0,21	0,13	0,12
Quantité des déchets valorisés/ Quantité des déchets générés (%)	56,25	47,28	74	67,96
Quantité des déchets stockés/ Quantité des déchets générés (%)	25,51	38,82	32	91,97
Quantité des déchets mise en décharge/ Quantité des déchets générés	18,32%	13,89%	27,9%	22%
Nombre de déversement de substances dangereuses/année	03	03	06	07
Nombre de plaintes/année	01	01	aucune	aucune
Nombre annuel d'actions de formation et de sensibilisation	-	-	-	31
Total des investissements pour la protection de l'environnement (en millions de DA)	12,42	19,97	7,5	-

Source : ENIEM, Direction Qualité et Environnement, « Revue de Direction du SME N°03/2010 », Procès verbal de la réunion du 31/01/2010, p. 13.

¹ Direction Qualité et Environnement, « Liste des textes législatifs et réglementaires », ENIEM, Rev : 3, Juin 2010, pp. 1-13

En 2009, l'ENIEM a réalisé **31** actions de formation et de sensibilisation qui ont touché **448** agents (cadres et agents de maîtrise)¹. D'après les responsables chargés du suivi du SME, toutes les consommations en eau, en gaz et en électricité ainsi que la quantité de co2 sont fonction de la production, et nous avons déjà vu dans l'analyse de la production globale de l'entreprise que celle-ci est en augmentation permanente depuis 2006. En cette année la production était de **4 168 434 KDA** et passe à **4 369 955 KDA** en 2007, à **4 561 461 KDA** en 2008 pour atteindre **5 003 071 KDA** en 2009. C'est cette augmentation qui explique la hausse des consommations.

Par rapport à l'augmentation du taux de la Quantité des déchets valorisés, celle-ci s'explique par le fait que le prix des déchets et rebuts soit fonction de la variation des prix des matières et composants. Pour les autres indicateurs de mesure de la performance environnementale, nous constatons que l'entreprise essaye de les maîtriser, et nous constatons aussi que l'ENIEM porte un grand intérêt à la question environnementale. Ceci se vérifie par l'importance du budget alloué pour la protection de l'environnement.

1.2.3.2. LE DIAGNOSTIC COMMERCIAL

Nous analysons ce point par l'utilisation de quatre indicateurs principaux :

1. Evolution du CA et le taux d'atteinte des objectifs de vente ;
2. Le suivi et le développement du SAV ;
3. La clientèle ;
4. L'approvisionnement.

1.2.3.2.1. EVOLUTION DU CA ET LE TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE VENTE

La commercialisation des produits ENIEM a suivi la même tendance que celle réalisée par la production globale c'est-à-dire que le CA global réalisé par l'ENIEM fluctue et atteint en 2009 une valeur de **5 676 986 KDA** soit une augmentation de **2,95%** par rapport à 2008 (cf. **Tableau N°55** et **Graphe N°15**). C'est en 2007 que le CA global a subi une diminution de **360 374 KDA** par rapport à 2006 soit une baisse de **7,49%**.

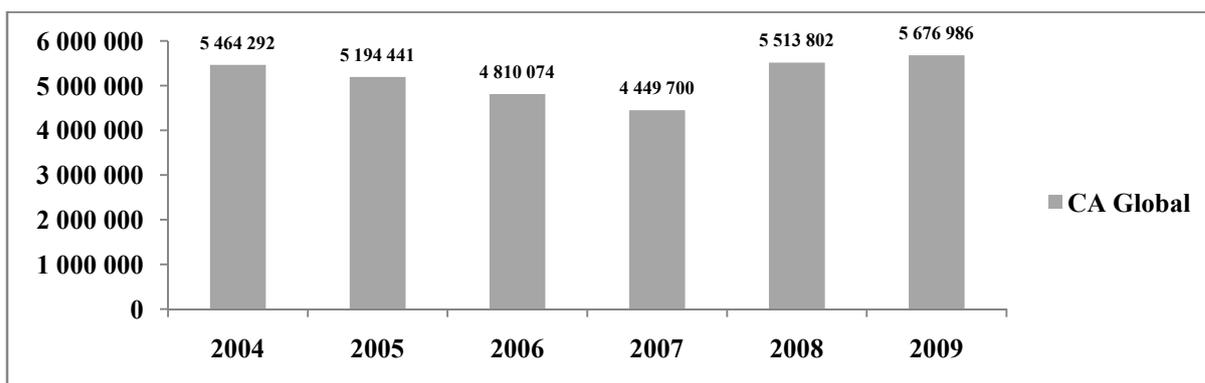
Tableau N°55 : Evolution du CA global et du taux d'atteinte des objectifs de ventes

Désignation	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Prévisions en KDA	6 590 892	7 003 876	7 489 916	6 698 596	5 679 314	5 830 916
Réalisations en KDA	5 464 292	5 194 441	4 810 074	4 449 700	5 513 802	5 676 986
Taux d'atteinte des objectifs de ventes (%)	83	74	64	66	97	97

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

¹ ENIEM, Direction Qualité et Environnement, « Revue de Direction du SME N°03/2010 », Op. Cit., pp. 1-21.

Graphe N°15 : Evolution du CA global réalisé (en KDA)



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

Le CA global de 2009 provient à **99,13%** de la vente de produits finis (cf. **Tableau N°56**). Les autres réalisations de ventes tels que les ventes de marchandises ou les prestations de services, celles-ci ne contribuent que très faiblement dans la création du CA avec des taux respectifs de **0,37%** et **0,39%**.

Tableau N°56 : Eléments de formation du CA global (en KDA)

Désignation	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ventes de produits finis	5 426 121	5 123 156	4 777 447	4 413 029	5 478 776	5 628 156
Marchandises	30 667	56 497	13 908	24 341	19 924	21 241
Prestations de services	7 504	9 525	10 575	7 397	11 095	22 161
Production Immobilisée	-	5 262	8 144	4 934	4 007	5 428

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

Ainsi en 2009, le taux réel des objectifs de ventes est de **97%**, ce qui est jugé, par les responsables de l'ENIEM, très satisfaisant eu égard aux nombreuses difficultés que connaissent les EPE et plus particulièrement l'ENIEM qui intervient dans le marché d'électroménagers. En effet, ce dernier connaît une diminution du pouvoir d'achat des consommateurs qui optent plus vers la réparation de leurs appareils électroménagers plutôt que l'achat de nouveaux produits, une apparition de nouveaux besoins chez les consommateurs notamment l'acquisition de logement, de véhicule et de nouveaux loisirs comme les voyages et essentiellement une pratique de bas prix par les importateurs de produits électroménagers.

Cependant, l'augmentation du CA en 2009 résulte des différentes actions de soutien à la promotion des produits et qui sont lancées par l'entreprise. En effet, l'ENIEM a mis en place une stratégie marketing qui repose sur des actions de prospection, de publicité et de participation aux foires et salons. Ce qui lui a permis d'atteindre ses objectifs de vente.

Toutefois, nous pouvons aussi analyser l'évolution du CA réalisé par :

1. **Ligne de produits ;**
2. **Unités de production.**

1.2.3.2.1.1. EVOLUTION DU CA PAR LIGNE DE PRODUITS

En termes de CA réalisé par produit, les réfrigérateurs GM occupent la première place avec un CA réalisé, en 2009, de **2 239 577 KDA** soit un taux de contribution dans la réalisation du CA de l'unité Froid (le total des réfrigérateurs GM, PM et les Congélateurs/Conservateurs) de **74,24%** mais de 2009 par rapport à 2008, le CA réalisé par la vente de réfrigérateurs GM diminue et enregistre un taux de régression de **4,18%** (cf. **Tableau N°57**).

La deuxième place revient à la vente de cuisinières tous types de modèles en contribuant avec **23,03%** dans la création du CA global de l'exercice 2009 suivie par les ventes de climatiseurs qui, malgré une rude concurrence, enregistrent une évolution permanente de leur CA à partir de 2007. Cette augmentation des ventes de climatiseurs s'explique par l'existence d'un **Service Après-Vente (SAV)** efficace et la disponibilité de la pièce de rechange.

Tableau N°57 : Evolution du CA par ligne de produits (en KDA)

Désignation	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ST Refr. PM	787 854	632 684	618 858	569 978	482 408	490 769
ST Refr. GM	2 489 628	2 398 854	2 356 514	2 051 777	2 337 460	2 239 577
ST. Cong/Conservat	350 638	293 213	220 315	227 732	303 546	286 211
ST. Cuisson	1 074 789	1 187 279	1 205 039	1 077 448	1 431 232	1 307 586
Pts de Climatisation	515 358	333 774	360 637	349 167	440 090	673 684
MAL	-14	-	-	-	-	-
RGN 6000 Kc	6 228	8 220	-	110 244	298 900	358 872
RGB	-	-	-	112	0	14
PAM	19	0	1	-	-	0
CH/Bain 10L	7	-	-	18 944	180 035	
Comptoirs Frigo	0	-	322	0	0	262 556
Baignoires	155 758	175 675	-	-	-	-
Eviers	9 451	11 058	-	-	-	-
Receveurs de Douche	1 250	807	-	-	-	-
Lavabo	19 656	16 668	-	-	-	-
Autres produits	-	-	15 762	-	-	-

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

Ainsi, le taux des objectifs de ventes de produits finis a été réalisé à hauteur de **97%** en 2009 avec des taux dépassant les **100%** pour les produits congélateurs/conservateurs, armoires vitrées, cuisinières et les MAL alors qu'en 2004, le taux d'atteinte des objectifs de vente de produits finis était de **83%**. En 2008, ce taux a atteint **98%** suite à l'augmentation de la fabrication de certains produits tels que les réfrigérateurs NO-FROST et les conservateurs¹.

Par ailleurs, les produits réfrigérateurs GM, qui constituent le produit phare de l'entreprise, ont enregistré en 2009 un taux des objectifs de ventes de **94%** mais qui est jugé satisfaisant vu la situation du marché d'électroménagers. De ce fait le manque à réaliser, en 2009, ne dépasse pas les **3%** pour toute la gamme de produits ENIEM².

¹ Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2008 », Mars 2009, p.15.

² Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », ENIEM/DG/DPCGA, le 04 Mai 2010, p.11.

1.2.3.2.1.2. EVOLUTION DU CA PAR UNITES DE PRODUCTION

L'unité Froid est celle qui contribue le plus dans la création du CA de l'entreprise. En effet, en 2009, celle-ci contribue à **53,13%** dans la réalisation du CA global suivie par l'unité Cuisson avec un taux de **23,03%** en 2009 (cf. **Tableau N°58**). Toutefois, l'unité Climatisation qui connaît une rude concurrence contribue à **11,91%** dans la création du CA global. Ainsi, le taux d'atteinte des objectifs de ventes avoisine les **100%** particulièrement pour les deux années 2008 et 2009.

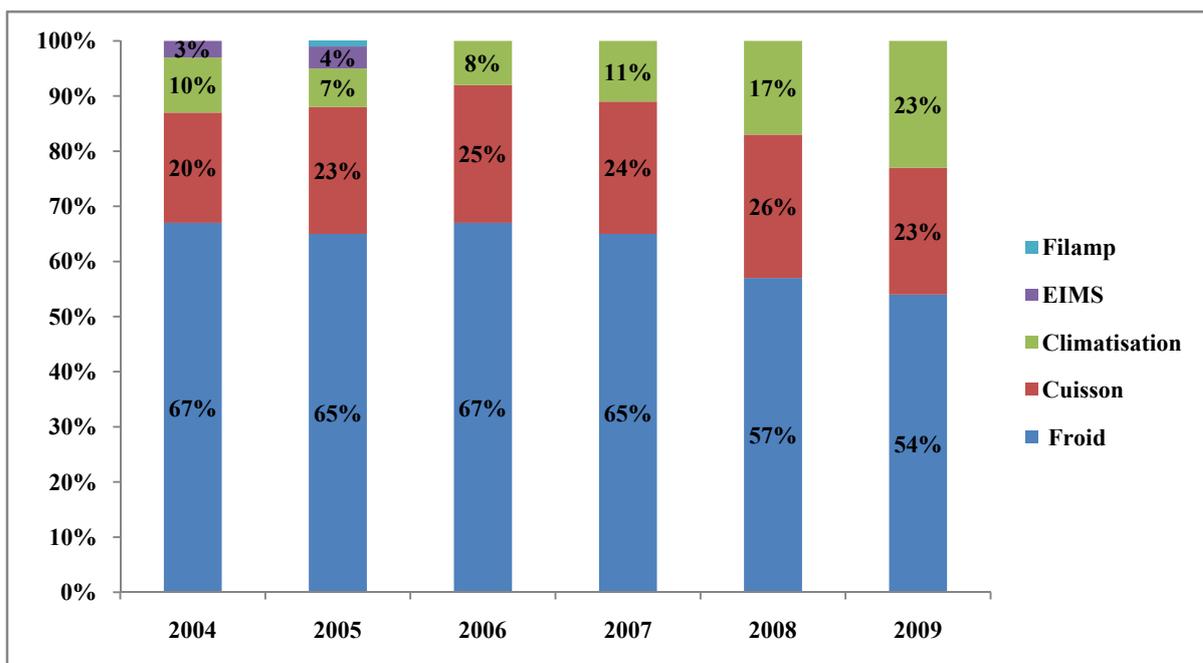
Tableau N°58 : Evolution du CA des ventes de produits finis par unité de production (en KDA)

Unité	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Froid	3 628 120	3 324 750	3 195 687	2 849 486	3 123 414	3 016 556
Cuisson	1 074 789	1 187 279	1 205 039	1 077 448	1 431 232	1 307 586
Climatisation	515 358	333 774	360 637	349 167	440 090	673 684
Produits CHUF/MAL	ND	ND	ND	129 300	478 935	621 442
Produits CHUF/Meubles Frigorif.	6 235	ND	ND	-	-	-
PAM	ND	85	322	-	-	-
EIMS	5	0	1	-	-	-
FILAMP	186 115	212 428	ND	-	-	-
Autres produits	ND	11 046	15 762	7 628	5 103	8 887

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

Aussi, nous constatons par le tableau ci-dessus que l'unité Froid est celle qui génère plus de CA durant la période considérée avec une légère baisse de 2006 à 2007, suivie de l'unité Cuisson, et une reprise à partir de 2008 suite aux actions de promotion des ventes lancées par l'entreprise. Cette contribution de chaque famille de produits à la réalisation du CA de 2004 à 2009 est comme elle apparaît dans le graphe ci-après :

Graphe N°16 : Contribution de chaque unité dans la réalisation du CA



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

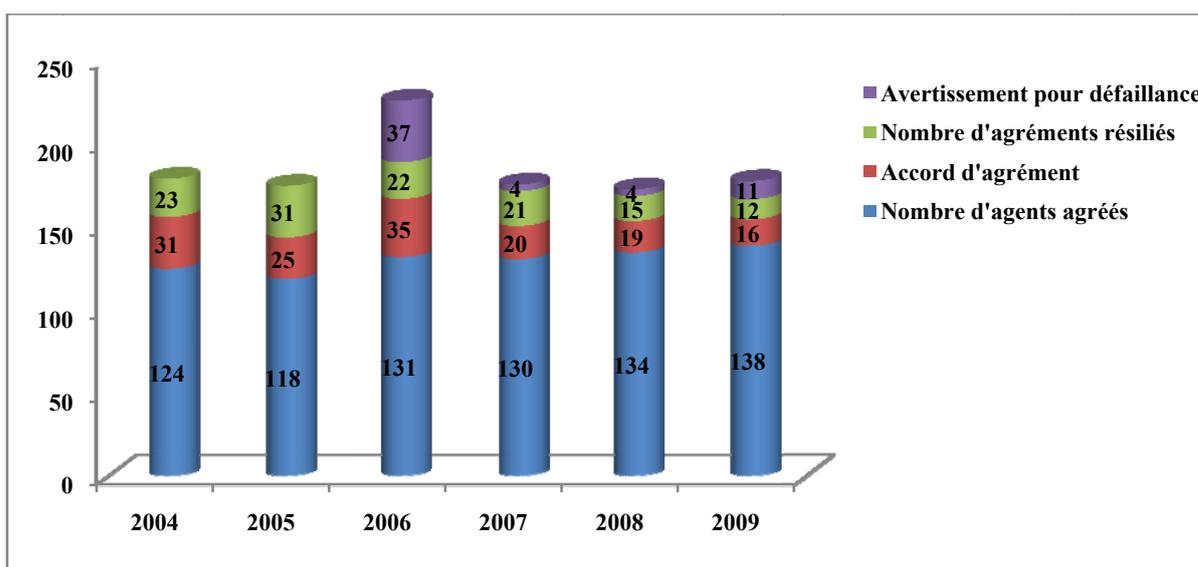
Nous pouvons relever bien que le taux de contribution de l'unité Froid à la réalisation du CA soit le plus important, il n'en demeure pas moins que ce taux a diminué comparé à l'année **2004** où la contribution était de **67%**. Cette diminution s'explique par la diminution sensible des quantités vendues. En effet, dans cette unité, le nombre d'appareils vendus qui était de **198 140¹** en 2004 est passé à **148 648** en 2009².

1.2.3.2.2. LE SUIVI ET LE DEVELOPPEMENT DU SAV

Le réseau SAV de l'entreprise est chargé du suivi du comportement des produits ENIEM sur le marché national et la mise en place d'une stratégie de fidélisation des clients. Ce suivi est effectué par les structures du SAV et par un réseau composé d'agents agréés qui s'est élargi depuis 2004 passant de **124** agents agréés à **138** en 2009 couvrant par là, **43** Wilayas (cf. **Graphe N°17**). Les structures du SAV de l'ENIEM sont chargées de :

- Répondre aux réclamations des consommateurs en termes de réparation de produits que se soit des produits encore sous garantie ou en hors garantie ;
- Prendre en charge les agents agréés privés du réseau de vente ENIEM ;
- Mettre à jour la documentation (fiches techniques des différents produits) ;
- Procéder à l'analyse du retour d'information sur le comportement des produits. A ce titre, les agents agréés sont tenus d'une manière mensuelle d'adresser à l'entreprise un rapport technique détaillé sur le comportement des produits que se soit en termes de qualité ou de pannes ;
- Approvisionner le SAV en pièces de rechange ;
- Inspecter le réseau de distribution afin de vérifier les conditions d'exercice et d'installation des agents agréés et les moyens humains et matériels qui sont déployés par ces agents pour prendre en charge la distribution de ces produits et enfin de collecter les informations ainsi que les suggestions quant à l'amélioration des conditions pour une meilleure efficacité du réseau.

Graphe N°17: Evolution du SAV de l'ENIEM



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

¹ Conseil d'Administration, « Rapports de Gestion 2004 exercice 2004 », Mars 2005.

² Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », Op. Cit.

Nous constatons à travers le graphe ci-dessus que l'entreprise élargit son réseau de SAV en accordant des accords d'agrément ; à titre d'exemple, en 2007, l'ENIEM a accordé **20** agréments ; en 2008, **19** agréments et **16** agréments en 2009. Ce qui lui a permis de couvrir **43** Wilayas après avoir couvert seulement **21** Wilayas en 2004 et **40** Wilayas en 2006. Cette présence en termes de SAV témoigne de la volonté des responsables de l'ENIEM à défendre et à sauvegarder leurs parts de marché ainsi qu'à augmenter leurs ventes.

La motivation des responsables de ce réseau apparaît non seulement dans les accords d'agrément octroyés mais aussi dans le nombre d'agrément résiliés et les avertissements pour défaillance. En effet, si les agents agréés ne respectent pas les conditions de distribution et de SAV des produits ENIEM, cette dernière leur retire l'agrément. En 2009, le nombre d'agrément résiliés est de **12** après avoir été de **15** en 2008, de **21** en 2007, de **22** en 2006, de **31** en 2005 et de **23** en 2004.

A ce titre, nous pouvons dire que l'ENIEM accorde une place importante au SAV. Ce qui est justifié par l'adoption d'un comportement réactif devant les agents agréés qui ne respectent pas les clauses du contrat.

Aussi, ce SAV est soutenu par des actions marketing pour faire connaître les produits ENIEM ainsi que les conditions de vente et les différentes garanties accordées. En 2009, le coût de ces actions a atteint **37,991** KDA rien que pour la publicité audiovisuelle et télévisuelle (cf. **Tableau N°59**). Les autres actions portent sur la publicité sur quotidiens et revues, les supports publicitaires, la participation aux foires et aux expositions, etc.

Tableau N°59 : Le coût des actions marketing (en millions de DA)

Désignation	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Publicité audiovisuelle, télévisuelle	28,794	39,39	44,347	34,131	44,901	37,991
Publicité sur quotidiens et revues	12,968	2,3	3,177	1,013	8,170	5,009
Supports publicitaires	2,726	-	0,762	1,682	4,26	1,285
Foires, salons et expositions	2,075	-	2,074	2,307	2,307	2,415
Sponsoring	1,890	4,8	-	-	1,023	7,55
Articles de publicité	-	0,6	-	5,836	3,554	3,835
Affichage	4,706	-	5,042	2,141	5,106	-
Tombola semestrielle	0,788	-	-	-	-	-
Cadeaux de fin d'année	3,6	-	3,206	-	-	-
Totaux (millions de DA)	57, 548	47,09	58,608	47,11	69,321	58,085

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

Ces différentes actions ont permis à l'ENIEM de rehausser ses ventes et de réaliser des taux en termes d'objectifs de ventes de certains produits dépassant les **100%**. Ces actions ont permis aussi d'améliorer la qualité et le SAV effectifs des produits ENIEM principalement en termes de proximité, de démarchage et de marketing.

1.2.3.2.3. LA CLIENTELE

L'entreprise ENIEM s'adresse à une large clientèle composée d'entreprises publiques économiques du portefeuille, des EDG/EDIED, d'autres entreprises et institutions, des œuvres sociales, etc. L'analyse de l'indicateur de créances détenues par les clients nous permet d'évaluer la force de vente de l'entreprise et sa capacité à recouvrer ses créances. Ainsi, le portefeuille des créances détenues par l'entreprise est comme il apparaît dans le **Tableau N°60** ci-après.

Tableau N°60 : Evolution des créances

Désignation	2004 (KDA)	2005 (KDA)	2006 (KDA)	2007 (MDA)	2008 (KDA)	2009 (MDA)
EPE du portefeuille	828 810	813 372	784 194	788	789 824	42
EDG/EDIED	111 054	95 664	70 387	184	158 818	49
Autres EDIED	121 908	117 357	118 804	-	-	-
Créances douteuses sur particuliers	-	-	-	318	329 634	325
M.D.N	45 503	3 635	91 662	207	28 345	77
Autres institutions	6 659	17 151	42 506	44	98 230	92
Particuliers	438 047	426 053	358 148	20	13 260	20
Entreprises	20 707	27 785	68 125	31	133 085	71
Œuvres sociales	156 447	231 729	286 208	196	223 109	416
DGSN	13 560	1 904	3 456	17	44	-
Clients étrangers	11 344	11 227	1 787	-	-	-
EIMS Miliana	-	72	6 992	-	-	-
Totaux	1 754 039	1 745 877	1 832 269	1 805	1 774 349	1 092
RECouvreMENT DES CREANCES (en millions DA)	835 dont 123 sur créances antérieures et 712 sur créances à terme	166	325	402	une diminution de 30 par rapport à 2007	850 + 400

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

L'importance des créances détenues par l'entreprise jusqu'à 2007 s'explique par le fait que ses clients sont mis en liquidation et par conséquent ont des difficultés de règlement notamment les créances détenues vis-à-vis des entreprises de portefeuille (EDIMEL, ENAPEM et ENAED) et qui représentent **44%** du total des créances de l'entreprise de l'année 2007. En effet, en cette année, les créances sont provisionnées à plus de **60%**, ce qui influe négativement sur les résultats financiers de l'entreprise¹.

Aussi, l'importance de ces créances s'explique par les facilités de ventes qu'accorde ENIEM tels que les ventes à terme au profit de certains clients à l'instar des œuvres sociales et autres institutions.

Par ailleurs, le recouvrement des créances en 2009 a été évalué à plus de **850** millions de DA en plus des recouvrements réalisés dans le cadre du programme annuel et qui s'élèvent à plus de 400 millions DA. En cette année, les créances provisionnées ne dépassent pas les **45%**² alors qu'elles étaient de **68%** du total des créances en 2008³. Toutefois, le recouvrement des créances en 2009 a porté sur les créances anciennes datant de 1995 (les entreprises liquidées), ce qui lui a permis d'améliorer sa situation principalement de trésorerie. Ceci apparait dans la baisse considérable du total des créances de l'entreprise passant de **1 774** millions de DA à **1 092** millions de DA soit un taux de diminution de **38,44%**. Ces efforts de recouvrement des créances résultent de la politique mise en œuvre par l'entreprise afin de renforcer la structure de recouvrement des créances au niveau de l'UC.

¹ Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2007 », Mars 2008, p. 30.

² Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », Op. Cit.

³ Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2008 », Mars 2009, p. 24.

1.2.3.2.4. L'APPROVISIONNEMENT

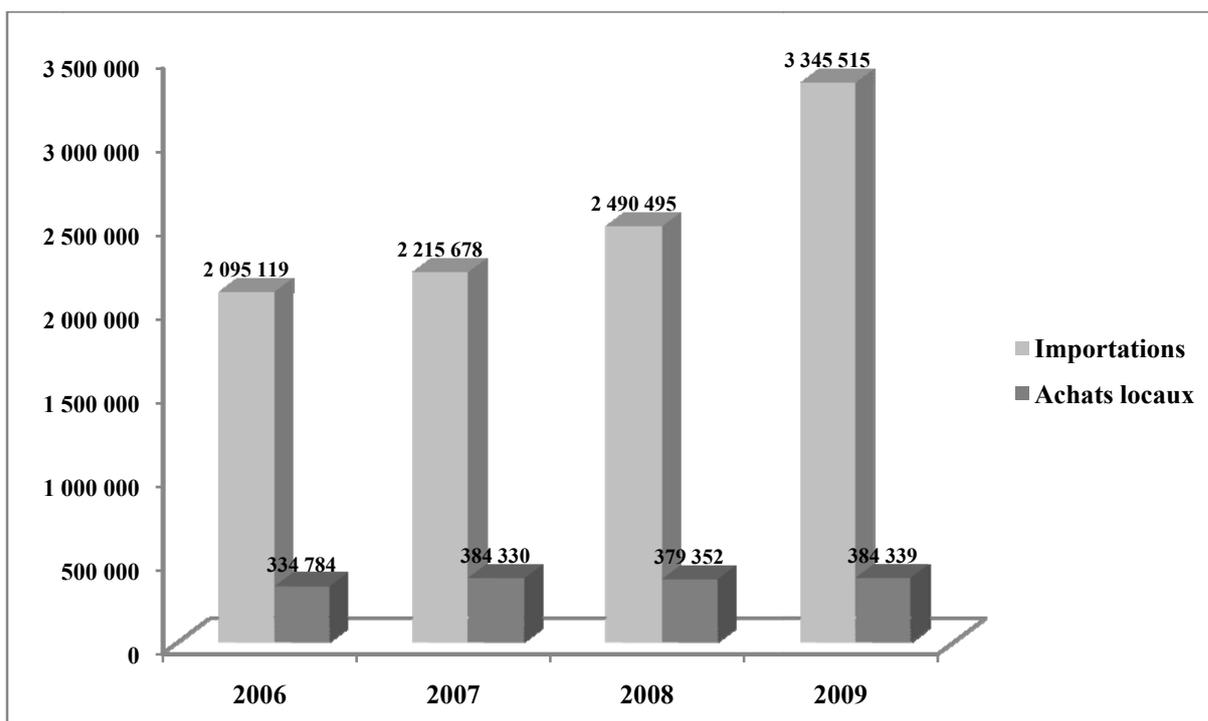
L'objectif de la politique d'approvisionnement à l'ENIEM est double. Celle-ci vise en effet :

- La diversification des sources d'approvisionnement en matières et composants ;
- La réduction des coûts matières en devises¹.

Par ailleurs, les approvisionnements de l'ENIEM sont à plus de **80%** en provenance de l'étranger. En 2009, le volume des engagements à l'importation s'élève à **2 483** millions de DA et les réalisations étaient de **3 736** millions DA dont **3 346** millions DA d'importations et **390** millions DA d'achats locaux¹.

Par rapport à 2008, l'ENIEM a réalisé un taux d'évolution de ses importations de **34,37%** et un taux d'évolution de ses achats totaux en matières et composants de **30,21%** (cf. **Graphe N°18**). Cette augmentation résulte du fait que les importations réalisées durant l'exercice 2009 entrent dans la satisfaction des besoins en matières et composants de l'année 2010 principalement pour les produits en CKD : Chauffe Eau, MAL, climatiseurs et de certains composants entrant dans la fabrication d'autres produits.

Graphe N°18 : Evolution des approvisionnements de l'ENIEM



Source : Graphe établi par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2006 à 2009.

¹ Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », Op. Cit, p.24.

La dépendance de l'entreprise en matières et composants d'importation et l'augmentation de leurs prix a poussé les responsables de l'entreprise au lancement, en 2007, d'une opération de diversification des fournisseurs afin de pallier à l'augmentation des prix induite par l'augmentation de la monnaie européenne vu que les fournisseurs traditionnels de l'ENIEM se concentrent dans la zone euro. Ainsi, cette opération est entamée en direction des pays de la zone Dollar (Corée, Chine, Egypte, Turquie, Thaïlande), ce qui permettra à l'entreprise de bénéficier de la parité Euro/Dollar.

A ce titre, cette diversification lui a permis aussi de limiter sa dépendance vis-à-vis d'un certain nombre de fournisseurs. En effet, en 2007, l'entreprise s'approvisionnait en matières et composants auprès de plusieurs fournisseurs : l'Egypte, le Brésil, la Turquie, la Chine et la Corée du Sud pour les produits finis en collection CKD¹.

Ces nouvelles sources d'approvisionnement ont été renforcées par d'autres sources en 2008 qui ont fait l'objet de prospection. On trouve à cet effet la Thaïlande, l'Allemagne, l'Italie, le Danemark, l'Espagne et la France².

Cette diversification des sources d'approvisionnement a été aussi lancée au niveau national et d'autres fournisseurs ont été homologués en 2009 tels que :

- DECOPLAST/Blida pour les plaques plastiques HIS résistant au cyclopentane et qui habituellement sont importées auprès des fournisseurs européens ;
- HAKIMPLAST/Oran pour les résines plastiques ;
- TONIC Emballages qui offre des prix compétitifs ;
- SAPOLY Oran pour l'approvisionnement en fournitures de joint magnétique, des plaques HIS et des gaines.

Il résulte par cette opération une réduction significative des coûts pour les principaux composants et matières utilisés tels qu'à l'unité Froid par exemple où l'entreprise enregistre une baisse de :

- **5%** pour les compresseurs ;
- **2 à 5%** pour les Thermostats ;
- **19%** pour les plaques HIS ;
- **14 à 21%** pour les Tubes d'aspiration et capillaires ;
- **16 à 27%** pour la tôle LAF.

Pour les produits de montage, l'ENIEM enregistre une diminution de **2%** pour la climatisation et de **7%** pour le CB³. Par ailleurs, en 2009, compte tenu de la crise financière, l'ENIEM a entamé d'autres démarches auprès de ses fournisseurs en vue de formaliser de nouveaux prix notamment pour l'importation des compresseurs, des tôles, des produits moussants, des produits en CKD, mais tous les gains enregistrés suite à la baisse des prix en devises ont été faussés par l'évolution du taux de change de l'euro et du dollar.

¹ Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2007 », Mars 2008, pp. 25-26.

² Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2008 », Mars 2009, p. 30.

³ Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapports de Gestion entreprise ENIEM exercice 2009 », Op. Cit, p.26.

1.2.3.3. LE DIAGNOSTIC SOCIAL

L'étude du volet social nous permet de mesurer à la fois le taux d'encadrement de l'entreprise, le nombre de postes de travail offert et le degré de motivation et d'intégration du personnel aux projets de l'entreprise. Pour cela, nous avons retenu l'analyse de trois indicateurs :

1. La structure des effectifs ;
2. Le taux de Turn-over dans l'entreprise ;
3. La politique de formation.

1.2.3.3.1. LA STRUCTURE DES EFFECTIFS

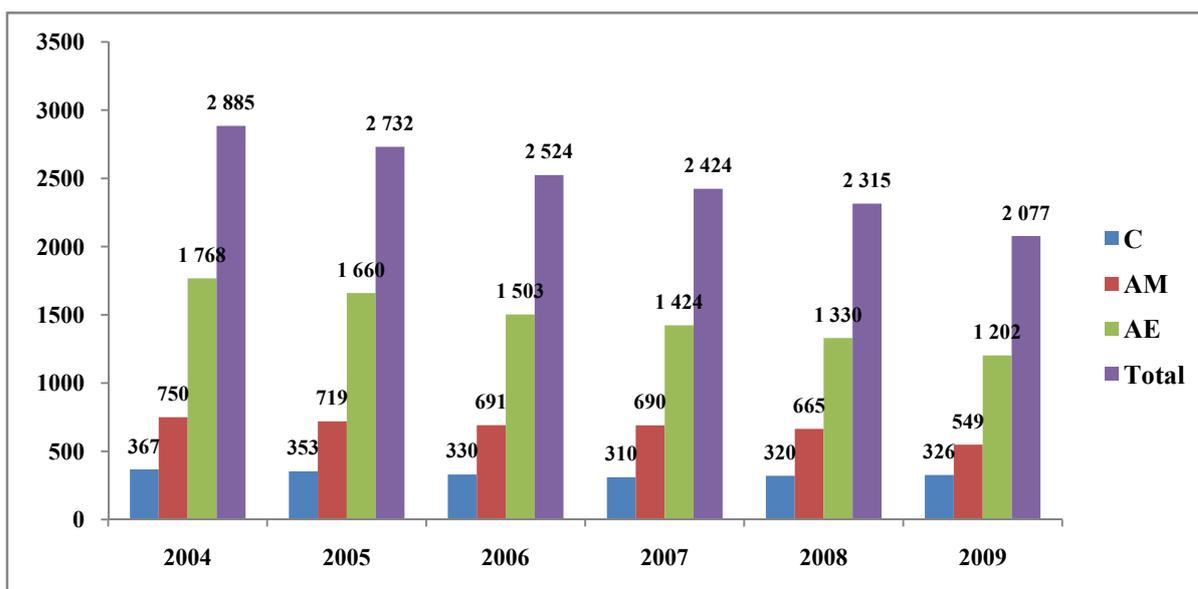
Nous analysons ce point en abordant deux éléments :

1. L'évolution des effectifs ;
2. L'évolution et la répartition des effectifs par unités.

1.2.3.3.1.1. L'EVOLUTION DES EFFECTIFS

Les effectifs de l'ENIEM au 31/12/2009 sont de **2 077** agents contre **2 315** agents en 2008 soit un taux de diminution de **10,28%** (cf. **Graphe N°19**). Cette diminution résulte de la stratégie de gestion des ressources humaines mise en place par l'entreprise. En fait, en tenant compte des fluctuations des ventes et des ajustements du programme de production, l'ENIEM a effectué de nombreux redéploiements de son effectif d'un atelier à un autre et même d'une unité à l'autre pour éviter de nouveaux recrutements en remplacement des départs en retraite¹.

Graphe N°19 : Evolution et répartition des effectifs par catégories (en nombre)



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

¹ Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapports de Gestion entreprise ENIEM exercice 2009 », Op. Cit, p.40.

Par ailleurs, le taux d'encadrement de l'entreprise durant la période considérée oscille autour de **12 à 13,5%**. L'effectif est classé par catégories dont on distingue les Cadres (C), les Agents de Maîtrise (AM) et les Agents d'Exécution (AE).

Il ressort de l'analyse du graphe ci-dessus que le nombre de cadres employés augmente d'une année sur l'autre contrairement aux autres catégories de personnels à savoir les AM et les AE qui diminuent sensiblement. En 2009, les AM régresse de **17%** et les AE de **9,62%** par rapport à 2008. Cette régression s'explique aussi par la stratégie de redéploiement du personnel. L'objectif étant de diminuer les charges de l'entreprise notamment les charges de personnel.

1.2.3.3.1.2. L'EVOLUTION ET LA REPARTITION DES EFFECTIFS PAR UNITES

L'analyse de la répartition des effectifs à travers toutes les unités de L'ENIEM fait ressortir que l'unité Froid est celle où se concentre le plus grand nombre des effectifs avec un taux d'encadrement de **12,23%** en 2009 soit un taux d'évolution de **20,61%** par rapport à 2008. Ainsi, l'évolution des effectifs ENIEM par unités de production est comme il apparaît dans le **Tableau N°61** ci-après :

Tableau N°61: Evolution et répartition des effectifs par unité

Désignation	2004			2005			2006			2007			2008			2009		
	C	AM	AE	C	AM	AE	C	AM	AE	C	AM	AE	C	AM	AE	C	AM	AE
Siège	40	15	8	40	17	8	41	17	8	39	16	8	34	14	9	34	14	9
Froid	110	323	952	115	324	945	107	310	833	98	325	766	97	315	713	117	241	598
Cuisson	42	105	232	43	106	248	42	103	222	42	99	223	49	94	210	49	71	207
Climatisation	30	42	74	25	41	58	21	35	54	19	31	39	20	27	35	21	28	58
Prestations Techniques	83	182	321	82	178	311	72	160	286	64	156	281	67	154	264	56	135	244
Commerciale	50	42	92	48	53	90	47	66	100	48	63	107	53	61	99	45	60	86
EIMS	12	41	89	12	45	84	ND	ND	ND									
FILAMP	ND	ND	ND	18	87	112	ND	ND	ND									
TOTAL	367	750	1768	353	719	1 660	330	691	1503	310	690	1424	320	665	1330	326	549	1202

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des documents internes de la Direction Générale de l'entreprise.

Légende : C : Cadres
 AM : Agents de Maîtrise
 AE : Agents d'Exécution

Aussi le taux d'encadrement le plus élevé, enregistré par l'entreprise en 2009, est celui de l'unité Froid avec **35,88%**, suivi par l'unité Prestations techniques avec **17,17%** durant la même année. Quant au nombre des effectifs en 2009, celui-ci se concentre plus dans l'unité Froid avec un taux de **46,02%** du total des effectifs et de **20,94%** dans l'unité Prestations techniques. L'unité Cuisson enregistre aussi en 2009 un taux de **15,74%** du total des effectifs avec un taux d'encadrement de l'unité de **2,35%**.

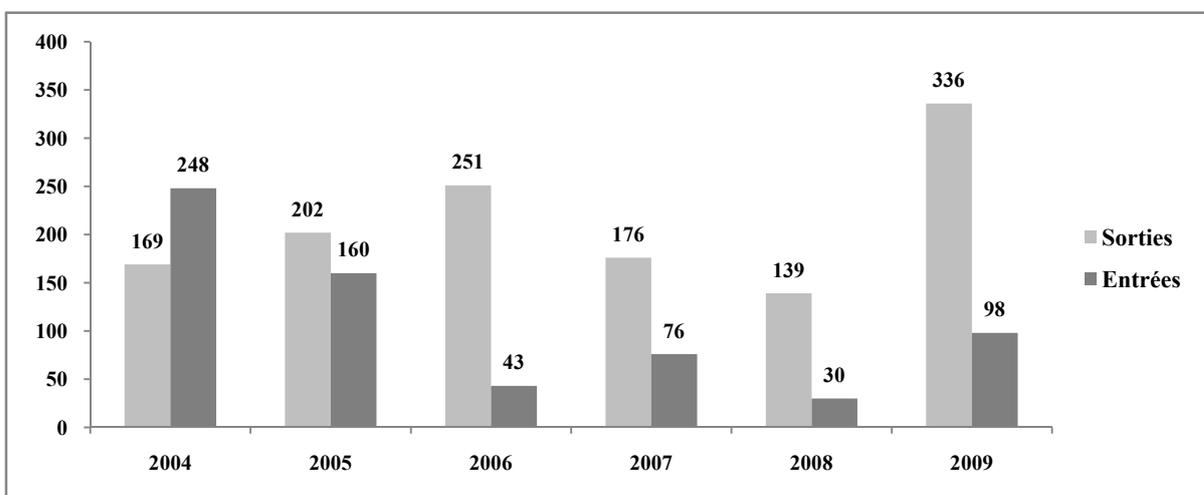
Cette répartition montre que :

- D'une part, l'activité de base de l'entreprise est celle qui est liée à la fabrication de réfrigérateurs. Cette activité est considérée comme la plus rentable ;
- D'autre part, l'importance de l'activité du service après-vente dans l'entreprise.

1.2.3.3.2. LE TAUX DE TURN-OVER DANS L'ENTREPRISE

Le taux de Turn-over de l'entreprise est analysé par le nombre de sorties et d'entrées du personnel dans l'entreprise. Les sorties sont liées aux départs du personnel pour diverses raisons comme les retraites proportionnelles ou légales, les démissions, les décès, les licenciements, la résiliation ou la fin de contrats ou bien pour invalidités. Quant aux entrées, celles-ci sont liées tout simplement aux recrutements et qui sont le plus fréquent sous forme de **Contrats à Durée Déterminée (CDD)**. Ainsi, le mouvement des effectifs enregistré par l'ENIEM est comme il apparaît dans le **graphe** ci-après :

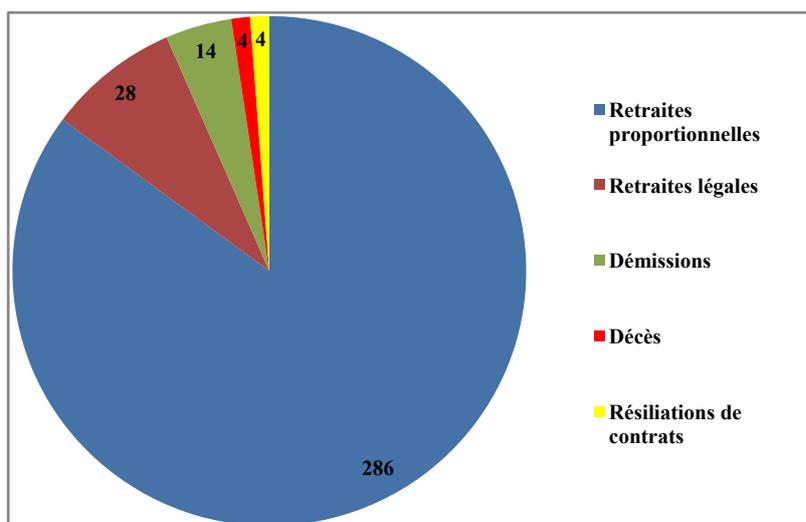
Graphe N°20 : Le mouvement des effectifs à l'ENIEM (Nombre d'agents)



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion 2004-2009.

Les entrées de l'exercice 2009 portent sur un recrutement de **98** agents à CDD pour pallier aux départs massifs de **336** agents de son personnel. Celui-ci opte de plus en plus pour la **Retraite Proportionnelle (RP)**. En effet, en 2009, le nombre de départs en RP représente **85,11%** du total des sorties auquel s'ajoute **8,33%** de départs pour la **Retraite Légale (RL)** contre **72,66%** départs en RP en 2008. Ces départs ont causé pour l'ENIEM le départ de la **majorité de ses compétences**, ce qui l'oblige d'ailleurs à renforcer sa politique de formation. En 2009, la répartition des sorties du personnel par cause est comme suit :

Graphe N°21 : Répartition des départs du personnel en 2009 (en nombre)



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base du rapport de gestion de 2009.

Comme nous pouvons le constater, ce sont les sorties en RP qui représentent le plus de départs dans l'entreprise avec un taux de **85,11%** du total des sorties contre un taux de **72,66%** en 2008 soit un taux d'évolution des départs en RP, de 2008 à 2009, de **141,72%**. Ces départs ont engendré pour l'entreprise d'importantes charges de personnel. Ceci a énormément pesé sur la trésorerie de l'entreprise en plus des agios sur découverts bancaires sans omettre de signaler les pertes de compétences provoquées par ces départs massifs en RP.

S'ajoute à ces départs en RP, les départs en RL qui représentent la deuxième cause des sorties du personnel dans l'entreprise. En effet, en 2009, le nombre de départs en RL est de **28** agents contre **15** en 2008 et **11** en 2007. Bien que ce nombre d'agents sortis en RL est minime par rapport au nombre de sorties en RP (**126** agents sortis en RP en 2007, **101** agents en 2008 et **286** agents en 2009) et que le taux des départs en RL ne représente en 2008 que **10,79%** du total des sorties contre seulement **8,33%** en 2009, il n'en demeure pas moins que les départs en RL ont aussi engendrés d'importantes dépenses et surtout de départs de compétences ayant un important capital expérience.

Par ailleurs, les autres causes comme les démissions, les licenciements et les résiliations de contrats, celles-ci ne représentent qu'un taux très faible dans le total des sorties et ceci est valable pour toute la période considérée. Toutefois, il est important de noter que l'ENIEM a enregistré en 2009 le plus grand nombre de démissions, à savoir **14** agents démissionnaires, après celui enregistré en 2006 qui est de **13** démissions. En 2007, ce nombre n'était que de **5 agents** et de **6** démissions en 2008. En effet, de 2008 à 2009, le nombre de démissions a plus que doublé malgré la mise en place, par l'entreprise d'une politique de motivation du personnel.

Quant aux recrutements, ces derniers sont très restreints au niveau de l'entreprise en raison de ses difficultés financières. Toutefois, en 2009, le nombre de recrutements a atteint le nombre le plus élevé soit **98** agents en augmentation par rapport à 2008 où le nombre de recrutement était de seulement **30** agents. Cette augmentation résulte de l'effort entrepris par l'entreprise pour compenser les départs de son personnel et particulièrement de ses compétences.

Cependant afin de minimiser les coûts, l'entreprise a mis en place une stratégie de redéploiement du personnel d'une unité à l'autre ou d'un poste à un autre (l'encouragement de la polyvalence) pour faire face aux départs de son personnel, en général, et aux départs de ses compétences en particulier. Cette stratégie de redéploiement du personnel est soutenue par une stratégie de formation et de perfectionnement que nous développons dans le point suivant.

1.2.3.3.3. LA POLITIQUE DE FORMATION

La formation du personnel constitue une préoccupation majeure pour les responsables de l'ENIEM qui se sont bien rendu compte que la mise à niveau de l'entreprise est conditionnée par la mise à niveau de ses ressources humaines. Ainsi, la maîtrise de la qualité totale et son amélioration est tributaire du niveau de formation et de compétence de son personnel. C'est pour cela que l'ENIEM accorde une grande importance à l'aspect formation en mettant en place diverses formations portant sur plusieurs thèmes allant dans le sens de la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

A cet effet, le plus important budget alloué à la formation a été enregistré en 2008 avec un montant de **9,130** millions de DA et la formation de **587** agents à un coût global de formation de **9,009** millions de DA (cf. **Tableau N°62**). En 2009, avec un budget alloué à la formation de **6,137** millions de DA, l'entreprise a formé **863** agents avec un coût global de formation de **6,661** millions de DA.

Tableau N°62 : Coût de la formation à l'ENIEM de 2004 à 2009

Désignation	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre d'agents formés	492	611	429	444	587	863
Coût de la formation (en millions de DA)	5,73	4,877	2,61	3,195	9,009	6,661
Budget alloué à la formation (en millions de DA)	2,87	6,654	4,153	6,036	9,13	6,137

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009

Nous constatons, à travers l'analyse du tableau ci-dessus, qu'en 2004, le coût de la formation dépasse largement le budget alloué à la formation ; ceci s'explique par des actions non prévues initialement par l'unité sanitaire de Miliana EIMS et dont certaines de ces actions de formation étaient assurées par des organismes extérieurs sur de longue durée. Ce qui a généré un coût de formation très élevé pour l'entreprise. Cette situation a induit la mise en place, au niveau de l'entreprise, de structures internes pour la prise en charge de certains besoins de formation de l'entreprise et qui lui permet par la même, la maîtrise de ses coûts de formation et le respect du budget alloué à la formation.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre d'agents formés de 2008 à 2009 s'explique d'une part, par le besoin de l'entreprise à faire face aux départs de personnel, d'autre part, pour faire face aux exigences du nouveau **Système de Management Qualité (SMQ)**. Quant à la diminution du coût de la formation de 2008 à 2009, celle-ci s'explique par le fait que la formation est assurée par les services internes de l'entreprise et non pas, par les organismes externes de formation.

1.2.3.4. LE DIAGNOSTIC FINANCIER

L'analyse de la situation financière de l'entreprise nous permet d'avoir une idée sur sa structure financière, son autonomie financière, sa crédibilité auprès des organismes financiers ainsi que sa capacité de gestion de son exploitation. Pour cela, nous allons d'abord élaborer les bilans financiers, servant de base à l'analyse financière, et par la suite utiliser les indicateurs de l'analyse financière tels que l'analyse par les équilibres financiers et l'analyse par la rentabilité.

Les bilans financiers sont établis sur la base des bilans comptables et des différentes informations comptables obtenues après la clôture de ces derniers. Ainsi, après exploitation des différents documents comptables de l'ENIEM, nous avons élaboré les bilans financiers, de la période 2004-2009, et qui se présentent comme suit :

Bilans financiers de l'ENIEM de 2004 à 2009 en Dinars :

Emplois	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VI	3 100 930 770,67	2 739 007 253,35	2 516 061 485,93	9 809 227 959,42	9 468 838 989,42	9 101 243 718,51
VE	3 795 840 932,39	4 498 895 861,45	3 879 970 958,77	4 032 753 449,34	3 391 928 813,18	3 161 287 508,37
VR	2 361 893 514,56	2 252 015 603,46	2 195 718 683,57	1 571 431 803,08	1 420 873 360,18	1 230 047 768,10
VD	412 099 592,43	255 369 338,44	141 389 321,67	204 598 045,79	272 659 886,29	799 850 720,24
TOTAUX	9 670 764 810,05	9 745 288 056,7	8 733 140 449,94	15 618 011 257,63	14 564 301 049,07	14 292 429 715,22
Ressources	2004	2005	2006	2006	2008	2009
FP	-4 363 687 200,06	-5 541 572 577,45	-6 904 449 787,3	-1 658 343 788,25	-3 034 622 533,58	11 369 062 213,7
DLMT	932 995 725,83	201 785 260,38	331 512 108,31	304 452 393,37	198 308 952,73	1 520 649 418,39
DCT	13 101 456 284,28	15 085 075 373,77	15 306 078 128,93	16 971 902 652,51	17 400 614 629,92	1 402 718 083,13
TOTAUX	9 670 764 810,05	9 745 288 056,7	8 733 140 449,94	15 618 011 257,63	14 564 301 049,07	14 292 429 715,22

Source : Bilans financiers élaborés par nos soins sur la base des documents comptables de l'entreprise.

NB : FP = FP du Bilan Comptable - Frais d'Etablissement - Perte de l'exercice.
 VI = VI du Bilan Comptable - Frais d'Etablissement + Créances d'Investissement.
 VR = VR du Bilan Comptable - Créances d'Investissement.

A la lecture des bilans financiers, nous constatons que l'ENIEM a totalement **perdu**, de 2004 à 2008, **son autonomie financière (ANR négatif)** et se retrouve par conséquent dépendante financièrement de l'extérieur principalement des banques qui ont octroyé les découverts bancaires, ce qui a fragilisé sa structure financière et augmenté ses charges spécialement les charges financières liées aux agios à payer sur les découverts bancaires. S'ajoute à cette situation de perte d'autonomie financière, une **trésorerie nette négative** suite à l'augmentation des découverts bancaires.

Pour une analyse financière plus approfondie, nous nous référons à l'étude :

1. **Des différents indicateurs des équilibres financiers ;**
2. **De la rentabilité.**

1.2.3.4.1. ANALYSE PAR LES EQUILIBRES FINANCIERS

Cette analyse se fait par l'étude de trois indicateurs :

1. **Le Fonds de Roulement (FR) ;**
2. **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ;**
3. **La Trésorerie Nette (TN).**

1.2.3.4.1.1. LE FONDS DE ROULEMENT (FR)

Après avoir calculé la différence entre les **Capitaux Permanents (CPer)** et les **VI**, nous obtenons la situation financière à long terme de l'ENIEM comme suit :

Rubriques	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FP	-4 363 687 200,06	-5 541 572 577,45	-6 904 449 787,3	-1 658 343 788,25	-3 034 622 533,58	11 369 062 213,7
DLMT	932 995 725,83	201 785 260,38	331 512 108,31	304 452 393,37	198 308 952,73	1 520 649 418,39
VI	(3 100 930 770,67)	(2 739 007 253,35)	(2 516 061 485,93)	(9 809 227 959,42)	(9 468 838 989,42)	(9 101 243 718,51)
FR	(6 531 622 244,9)	(8 078 794 570,42)	(9 088 999 164,92)	(11 163 119 354,3)	(12 305 152 570,27)	3 788 467 913,58

Source : Calculs effectués par nos soins sur la base des documents comptable et financier de l'entreprise.

Nous constatons, après calcul du FR de 2004 à 2008, que l'ENIEM n'a aucune marge de sécurité pour financer ses actifs d'exploitation. En effet, il y a une insuffisance en FR (FR négatif) qui fait que l'ENIEM n'assure même pas le financement de ses besoins d'investissement (les VI). Cette situation provient principalement de l'inexistence de fonds propres suite à l'accumulation des pertes dégagées entraînant par conséquent l'absence d'autofinancement.

Toutefois l'amélioration des fonds propres en 2007 s'explique par l'opération de réévaluation des immobilisations, lancée en Juillet 2007, qui a permis à l'entreprise de dégager un écart de réévaluation positif et qui a augmenté de fait les fonds propres qui passent de **-6 904** millions de DA en 2006 à **-1 658** millions de DA en 2007¹.

¹ ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2007 », Direction Générale, p.33.

Il est aussi important de noter que la valeur des VI est faible comparée à la norme admise dans une entreprise industrielle (cf. **Tableau N°63**) et qui est de **50% à 65%** du total de l'actif du bilan. Le taux demeure ainsi inférieur à cette norme jusqu'à l'année 2006 où il représente seulement **28,81%**. Ceci signifie que les équipements de l'entreprise sont presque totalement amortis, et c'est à partir de 2007 que le taux se rétablit pour atteindre **62,80%** du total des emplois. Cette amélioration des VI en 2007 s'explique par l'opération de réévaluation lancée par l'entreprise, en application des dispositions du décret 07/210 du 4 Juillet 2007 relatif à la réévaluation des immobilisations amortissables et non amortissables¹. Ce qui ne procure, en réalité, pour l'entreprise aucun avantage car la réévaluation ne fait qu'augmenter la valeur comptable des investissements sans aucune acquisition de nouveaux investissements.

Tableau N°63 : Ratio de la vocation de l'entreprise 2004 à 2009 (en %)

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VI / Σ Emplois	32,06	28,10	28,81	62,80	65,01	63,67

Source : Calculs effectués par nos soins sur la base des documents comptable et financier de l'entreprise.

En 2009, après l'assainissement financier dont a bénéficié l'entreprise ENIEM et qui a permis d'éponger le découvert bancaire, l'entreprise a dégagé un FR positif qui signifie qu'elle a assuré le financement de tous ses besoins d'investissements et dégager une marge de sécurité lui permettant de financer une partie de ses actifs d'exploitation. Les FP, après l'opération d'assainissement financier, représente **79,54%** du total des ressources du bilan assurant par là, le financement des VI à plus de **50%**.

Par ailleurs la faiblesse des DLMT comparées aux DCT, de 2004 à 2008, s'explique par le recours systématique de l'entreprise aux concours bancaires de trésorerie et par la réduction de la dette sur obligations, mais malgré cette faiblesse, les DLMT génèrent aussi d'importantes charges financières en plus des agios provenant des concours bancaires.

1.2.3.4.1.2. LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Dans le cas de l'ENIEM, le BFR est représenté non seulement par le besoin d'argent provenant des VE et des VR mais aussi des concours bancaires de trésorerie qui représentent un besoin d'argent immédiat. De ce fait, le BFR est déterminé par la différence entre les VE, les VR et les CBT avec les DCT, ce qui nous donne les résultats suivants :

Rubriques	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VE	3 795 840 932,39	4 498 895 861,45	3 879 970 958,77	4 032 753 449,34	3 391 928 813,18	3 161 287 508,37
VR	2 361 893 514,56	2 252 015 603,46	2 195 718 683,57	1 571 431 803,08	1 430 873 360,18	1 230 047 768,10
CBT	9 318 046 185,63	11 291 220 766,51	11 579 431 222,29	13 487 732 963,43	13 636 234 328,07	-
DCT	(13101 456 284,28)	(15 085 075 373,77)	(15 306 078 128,93)	(16 971 902 652,51)	(14 400 614 629,92)	(1 402 718 083,13)
BFR	2 374 324 348,33	2 957 056 857,65	2 349 042 735,6	2 120 015 563,34	1 058 421 871,49	2 988 617 193,34

Source : Calculs effectués par nos soins sur la base des documents comptable et financier de l'entreprise.

¹ ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2007 », Direction Générale, p.33.

Au vu des résultats obtenus, nous constatons que l'ENIEM dégage un BFR positif qui signifie que ses ressources d'exploitation à CT ne financent pas l'intégralité de ses besoins à CT. Néanmoins, ce BFR diminue sensiblement à partir de 2005 grâce à la mise en place par l'entreprise de politiques de gestion des stocks et de gestion des créances. Dans ce cas, l'entreprise est dite équilibrée à court terme c'est-à-dire que la transformation de son actif d'exploitation lui permettra de rembourser ses exigibilités à court terme.

En effet, à partir de 2005 à 2006, les VE diminuent d'un taux de **13,75%** suite aux politiques de gestion des stocks mises en œuvre par l'entreprise afin de rationaliser les stocks de matières premières et composants et diminuer par la même les coûts de stockage. Mais ces VE augmentent légèrement en 2007 passant de **3 879 970 958,77 DA** à **4 032 753 449,34 DA** en raison des difficultés rencontrées dans la vente de produits de climatisation qui font face à une rude concurrence des produits importés.

Toutefois la volonté de l'entreprise à défendre ses parts de marché par l'amélioration de ses services après-vente et l'organisation de ses points de ventes a permis la diminution de ses VE de telle sorte que ces dernières ne représentent en 2008 que **23,28%** du total des emplois et ces VE proviennent en majorité de l'importance des stocks de matières premières et composants. En effet, ENIEM constitue d'importants stocks de ces matières et composants afin d'éviter toutes ruptures de stocks du fait que plus de **80%** de ces approvisionnements proviennent de l'étranger.

Cependant, malgré la volonté des responsables de l'entreprise à instaurer une bonne gestion des stocks, il n'en demeure pas moins que les stocks morts enregistrés sont importants et représentent un taux de **8%** soit une valeur de **99** millions de DA en 2008 contre **136** millions de DA en 2009 dont **74** millions de DA en pièces de rechange¹.

Quant aux VR, nous constatons leur diminution au cours de toute la période considérée (cf. **Tableau N°64**). En 2004, les VR représentent **24,42%** du total des emplois pour passer à **23,10%** en 2005 et diminuer jusqu'à **9,82%** en 2008 et **8,60%** en 2009.

Tableau N°64 : Ratio de la structure des créances de l'ENIEM de 2004 à 2009

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VR / Σ Emplois (en %)	24,42	23,10	25,14	10,06	9,82	8,60

Source : Calculs effectués par nos soins sur la base des documents comptable et financier de l'entreprise.

L'augmentation du ratio en 2006 s'explique par la diminution du total des emplois de l'entreprise et non pas par l'augmentation des VR car comme nous pouvons le constater les VR ont régressé de 2005 à 2006 d'un taux de **2,49%**. Aussi, il est important de noter que le BFR de l'entreprise provient de ses CBT qui n'ont pas cessé d'augmenter durant toute la période considérée engendrant pour l'entreprise d'importantes charges financières en plus des gênes de trésorerie. En 2008, ces CBT y compris les agios est passé de **13 488** millions de DA au 31/12/2007 à **13 636** millions de DA à fin 2008 soit une hausse de **148** millions de DA². Toutefois la situation financière s'est légèrement améliorée en 2009, après l'effacement des dettes, où l'on constate la diminution des DCT et l'inexistence de CBT.

¹ ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2008 », Direction Générale, p.31.

² ENIEM, « Rapport de gestion-exercice 2008 », Op. Cit., p. 36.

1.2.3.4.1.3. LA TRESORERIE NETTE

L'importance des CBT dans l'entreprise ENIEM a souvent causé des problèmes de trésorerie et par conséquent de financement à court terme auxquels s'ajoutent l'inexistence de FR avec un ANR négatif entraînant des difficultés de financement à long terme. Cette situation témoigne de la dégradation de la structure et de la situation financière de l'entreprise lui ôtant toute capacité de redressement et de bonne gestion.

Cette situation est demeurée la même jusqu'en 2008-2009 ; l'entreprise a bénéficié de l'assainissement de sa dette qui lui a permis de rétablir sa situation financière et particulièrement son équilibre financier immédiat à savoir sa trésorerie. De ce fait, en 2009, l'entreprise a dégagé un FR positif lui permettant de financer la totalité de son BFR et d'obtenir une trésorerie positive. Ainsi, la situation de la TN se présente comme suit :

TN de l'ENIEM de 2004 à 2009

Rubriques	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VD CBT	412 099 592,43 (9 318 046 185,63)	255 369 338,44 (11 291 220 766,51)	141 389 321,67 (11 579 431 222,29)	204 598 045,79 (13 487 732 963,43)	272 659 886,29 (13 636 234 328,07)	799 850 720,24 -
TN	(8 905 946 593,23)	(11 035 851 428,07)	(11 438 041 900,62)	(13 283 134 917,64)	(13 363 574 441,76)	799 850 720,24
Ratio de TN (%) = VD ΣEmplois	4,26	2,62	1,61	1,31	1,87	5,59

Source : Calculs effectués par nos soins sur la base des documents comptable et financier de l'entreprise.

Nous constatons par les différents calculs, ci-dessous, que le solde de TN de l'entreprise est négatif de 2004 à 2008, ce qui dénote l'incapacité de l'entreprise à faire face à tous ses besoins de financement que ce soit à long terme, à court terme ou immédiat. Ceci est causé par l'importance des concours bancaires de trésorerie qui ont lourdement pesé sur sa situation financière en plus des besoins nés du cycle d'exploitation liés aux VE et aux VR.

Quant au ratio de trésorerie, ce dernier se situe dans la norme admise pour une bonne gestion et qui est de **5%** du total des emplois mais cette situation ne constitue en aucun cas un point positif du fait que la TN de l'entreprise est négative. Ceci signifie que la trésorerie passif est largement supérieure à la trésorerie actif, ce qui met l'entreprise dans une gêne de trésorerie c'est-à-dire un manque de liquidités.

Cette situation, de la période allant de 2004 à 2008, caractérisée par un FR négatif ; un ANR négatif ; une TN négative et une importance du BFR, n'a fait que renforcer sa dépendance financière et fragiliser sa structure financière.

Il est à cet effet important de suivre l'évolution de la situation financière de l'ENIEM après l'exercice 2009, année à laquelle l'entreprise a vu sa situation financière s'améliorer suite à la décision d'assainissement financier. A ce titre, l'exercice 2009 est caractérisé par :

- Un équilibre financier à long terme (FR positif) d'où la couverture totale des besoins à long terme par des ressources permanentes ;
- Un ratio de VI qui oscille autour de **65%** (ratio d'une entreprise industrielle) ;
- Un équilibre financier à CT avec des besoins d'exploitation provenant uniquement des VE et des VR et par conséquent il n'y a pas de CBT ;
- Un équilibre financier immédiat (TN>0) qui signifie que l'ENIEM couvre son BFR par son FR. Il y a donc une marge de sécurité qui lui permet d'assurer le financement de son cycle d'exploitation sans recourir aux CBT ;
- Une diminution de l'endettement et par la même l'augmentation des fonds propres (Un ANR positif). A noter que l'endettement de l'entreprise en 2009 est composé à **52%** de titres participatifs, d'obligations trésors et les intérêts échus correspondants¹.

L'amélioration du solde de TN en 2009 provient non seulement du rachat du découvert bancaire et la réduction de la dette sur obligations mais aussi de la gestion rationnelle des flux de trésorerie. En effet les recettes ont évoluées de **16%** par rapport à l'exercice 2008 alors que les dépenses n'ont réalisées qu'une hausse ne dépassant pas **2%**. De ce fait, toutes les dépenses ont été couvertes par les recettes avec bien sûr une variation positive de la trésorerie. Celle-ci est aussi améliorée par le recouvrement, durant l'année 2009, des créances sur les anciens distributeurs du portefeuille INDELEC (EDIMEL, ENAPEM, ENAED et EDIED de Tizi-ouzou)². Tous ces éléments redonnent à l'entreprise une certaine autonomie et solidité financières ainsi qu'une souplesse dans la gestion.

1.2.3.4.2. ANALYSE PAR LA RENTABILITE

L'analyse par la rentabilité porte sur l'étude de quelques ratios que nous avons calculés sur la base des différents comptes de gestion de l'entreprise. Ces ratios nous permettent d'analyser la rentabilité de l'activité (cf. **Tableau N°65**) ainsi que la rentabilité économique et financière (cf. **Tableau N°66**).

Tableau N°65 : La rentabilité de l'activité de l'ENIEM (en %)

Ratios calculés	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FP / VA	59,09	59,85	72,98	71,79	71,06	69,73
FF / VA	84,49	59,41	73,26	75,08	83,80	2,66
DAA / VA	17,92	17,52	19,66	18,94	16,43	14,68
Σ Amorts / VI brutes	78,13	81,74	83,23	53,65	54,81	56,24
VA / Effectifs (KDA)	674 801,11	669 779,22	608 597,02	635 156,76	657 032,54	795 600,16
CPT / CA	71,77	82,86	66,99	73,54	62,17	71,84
MB	ratios négatifs					0,10
EBE / VA	35,63	32,14	21,70	23,13	22,66	23,41
EBE / CA	12,69	12,11	6,93	8,00	6,25	6,81

NB : CPT composées de matières et fournitures consommées et de services

¹ ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2009 », Direction Générale, p.35.

² ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2009 », Direction Générale, p.34.

Tableau N°66 : Rentabilité économique et financière de l'ENIEM (en %)

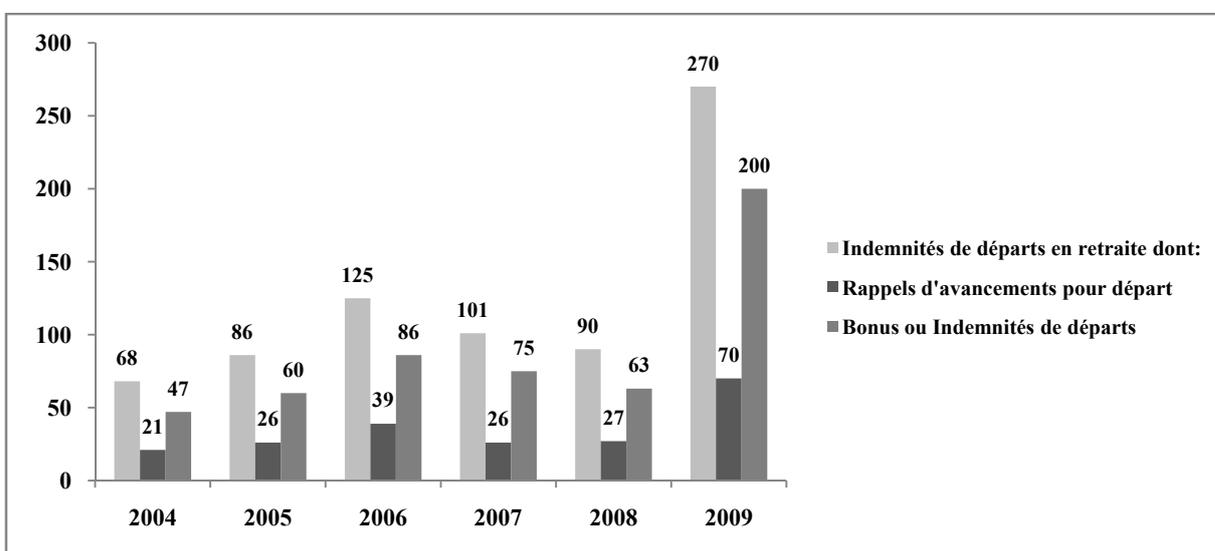
Indicateurs	2004 à 2008	2009	Commentaires
<p>Rentabilité économique (Re) <u>Ratios calculés :</u></p> <p>Bénéfice avant FF / Emplois Bénéfice / Emplois Résultat d'exploitation / Emplois</p>	<p>NB :</p> <p><i>Il n'y a pas de rentabilité économique, ni financière pour la période 2004-2008 vu que les résultats sont négatifs.</i></p>	<p>0,92</p> <p>0,92</p> <p>0,68</p>	<p>La situation financière de l'entreprise s'est nettement améliorée après l'opération d'assainissement financier ayant induit l'annulation des dettes, particulièrement les CBT, et par conséquent l'allègement de la situation de l'entreprise des charges financières, ce qui lui a permis en 2009 de réaliser un résultat positif de 131 441 813,30 DA après des résultats déficitaires successifs. Ces derniers sont en partie causés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le poids des agios sur découverts bancaires ; - La décision prise par les responsables de l'entreprise de provisionner à 100% les créances qui sont détenues sur les entreprises du portefeuille compte tenu de leur mise en liquidation¹. Cette décision induit un résultat exceptionnel déficitaire qui a entraîné l'entreprise dans un résultat global déficitaire ; - La provision qui est constituée pour faire face à la dégradation de l'actif net de la filiale FILAMP. Ceci montre que la situation financière est très affectée par le poids des FF et des charges hors exploitation relatives aux provisions sur créances clients et de la provision de l'ANC négatif de FILAMP. <p>Par ailleurs, le ratio de Re est jugé faible ne dépassant pas 1% mais cela reste un point positif du fait qu'il y a tout de même une rentabilité et que l'exercice 2009 est le premier exercice où l'entreprise a travaillé sans contrainte financière. A noter que le résultat de l'exercice 2009 a subi le poids des charges liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aux indemnités de retraites qui sont estimées à 270 millions DA ; - A la rétrocession du terrain de l'ex-STV Est qui a engendré une perte sur investissements cédés de 177 millions DA ; - Aux amortissements, enregistrés suite à la dernière réévaluation, d'une valeur de 93 millions DA ; - A la perte de change d'un montant de 39 millions DA² <p>Quant à la Rf, celle-ci suit la même tendance que la Re c'est-à-dire qu'elle est positive en 2009 après l'assainissement financier, et ce n'est qu'en 2009 que les FPr ainsi que les capitaux permanents ont été rentabilisés à un taux respectif de 1,16% et 1,15%.</p>
<p>Rentabilité financière (Rf) <u>Ratios calculés :</u></p> <p>Bénéfice / FP Bénéfice / Capitaux Permanents</p>		<p>1,16</p> <p>1,15</p>	

¹ ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2007 », Direction Générale, p.33.

² Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », Op. Cit., p. 37.

Le ratio de FP/VA, qui indique la part de la richesse créée et consacrée à la couverture des charges salariales, dépasse les **50%** durant toute la période considérée et atteint son niveau le plus élevé en **2006** avec **72,98%**. En effet, c'est durant septembre **2006** que s'est tenue une réunion, entre les **SGP (Sociétés de Gestion des Participations)** et l'**UGTA/FNTMEE**, sur une nouvelle convention de branche. Les résultats étant l'augmentation des salaires, des primes et des indemnités de départs en retraite¹. C'est à ce titre qu'en 2006, les indemnités de départs en retraite ont été de **125 millions DA** dont **39 millions DA** de rappels d'avancements pour départs et **86 millions** de bonus ou d'indemnités de départs. Ces dernières augmentent sensiblement en 2009, vu le nombre de personnel sortants, pour atteindre **270 millions DA** dont **70 millions DA** de rappels d'avancement et **200 millions DA** de bonus ou d'indemnités de départs (cf. **Graphe N° 22**). Ce qui explique d'ailleurs l'augmentation des FP en 2009 (**1 152 292 802,74 DA** en 2009 contre **1 080 974 698,58 DA** en 2008).

Graphe N° 22 : Indemnités et primes de départs en retraite (en millions DA)



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

Par ailleurs, l'évolution de la richesse créée (**8,64%**) est plus importante que celle des frais de personnel (**6,59%**), ce qui signifie qu'il y a une **productivité** du capital humain au niveau de l'entreprise.

Quant au ratio d'absorption de la VA par les frais financiers, celui-ci montre que plus de la moitié de la richesse créée par l'entreprise est utilisée pour le remboursement des frais générés par l'endettement de l'entreprise et par les découverts bancaires de telle sorte qu'en 2008, un taux de **83,80%** de la VA est absorbée par les FF, ce qui montre la difficulté financière dans laquelle beigne l'ENIEM ; et ce n'est qu'en 2009, après assainissement de l'endettement de l'entreprise, que la situation est rétablie et où les FF ne dépassent pas les **2,66%** de la VA.

¹ Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2006 », Mars 2007, pp. 43-44.

Se référant au ratio de DAA/VA obtenu durant toute la période considérée, celui-ci montre la faiblesse des investissements au niveau de l'entreprise. Son augmentation provient des opérations de réévaluation des investissements. En 2009, la réévaluation a engendré des amortissements d'une valeur de **93 millions DA**¹.

Aussi, le ratio, \sum Amortissements /VI brutes, confirme les résultats obtenus par le calcul du ratio DAA/VA. Ceci dit que les investissements de l'entreprise sont non seulement faibles mais totalement amortis (le ratio se rapproche des **100%**). La diminution du ratio en 2007 s'explique par la réévaluation qui a fait augmenter la valeur brute des investissements.

Par rapport à la productivité du capital humain, nous constatons une augmentation sensible de la productivité de l'entreprise à partir de 2006 où le taux d'évolution est de **4,36%** de 2006 à 2007 et le taux atteint les **21,08%** de 2008 à 2009.

Cette augmentation de la productivité du capital humain en 2009 s'explique par trois raisons principales :

- La diminution des absences irrégulières de **28%** par rapport à 2008². Ce qui montre l'engagement des travailleurs à contribuer à la réalisation de meilleurs résultats particulièrement après l'effacement du découvert qui grevait tous les efforts de l'entreprise. De plus la **stratégie de concertation** mise en place par l'ENIEM a largement contribué dans la sensibilisation de toutes les parties prenantes de l'entreprise à la réalisation des objectifs ;
- L'évolution de la VA qui passe de **1 521 030 352,41 DA** en 2008 à **1 652 461 542,11 DA** en 2009 soit un taux d'évolution de **8,64%** suite aux efforts consentis par l'entreprise en matière de :
 - Production et de vente de ses produits finis (mise en place de politiques de gestion des stocks de produits finis et d'approvisionnements en matières premières et composants) ;
 - Maîtrise des consommations en matières premières ;
- La diminution de l'effectif de l'entreprise. En effet, en 2009, le nombre de sorties enregistrées par l'entreprise est de **336 agents** contre **139** sorties en 2008 soit un taux d'augmentation de **141,72%**. Ceci a engendré pour l'entreprise l'augmentation des FP due aux versements des indemnités de départs en retraite.

¹ ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2009 », Direction Générale, p.37.

² Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », Op. Cit., p. 42.

Le diagnostic global de l'ENIEM a révélé deux situations bien distinctes :

- Une situation avant l'assainissement financier et qui s'étale de 2004 à 2008 ;
- Une situation après l'assainissement financier c'est à dire après l'année 2009.

La première situation de 2004 à 2008 s'est caractérisée par une situation financière déséquilibrée (absence de FR), un ANR négatif, un solde de trésorerie négatif, la lourdeur des charges financières (agios sur découverts bancaires) et l'inexistence de tous types de rentabilité. Ainsi, tous les efforts des responsables de l'entreprise pour redresser la situation financière sont voués à l'échec vu le poids des charges financières.

Toutefois, les responsables ont réalisé d'autres objectifs tels que la création d'un climat de collaboration entre tout le personnel afin d'atteindre les objectifs fixés de production, de vente et de service après-vente. En effet, l'ENIEM adopte une stratégie de concertation avec ses employés et ses partenaires sociaux en favorisant le dialogue permanent. Elle donne à cet effet, une importance grandissante à la communication et à la prise en charge effective des doléances de ses employés. Ce qui ne peut que créer un climat social stable, équilibré et consacré au développement¹ malgré certaines difficultés que rencontre l'entreprise avec son partenaire social.

En 2009, après le rachat du découvert bancaire et la réduction de la dette sur obligations, l'ENIEM a pu durant cette même année rétablir ses équilibres financiers à long terme et immédiat ainsi que sa situation financière passant d'un résultat déficitaire à un résultat bénéficiaire en plus d'un ANR positif et d'un solde de trésorerie aussi positif.

Aujourd'hui, le marché de l'électroménager est un marché ouvert à la concurrence dans lequel l'ENIEM se trouve face à plusieurs concurrents tels que les entreprises locales ou les entreprises commerciales qui exercent dans les activités d'importation de produits électroménagers. De ce fait, les produits ENIEM sont très concurrencés par une multitude de produits, dans tous ses segments de marché, qui sont proposés aux consommateurs avec des prix défiant les prix proposés par l'ENIEM et parfois avec une qualité beaucoup moindre que les produits ENIEM.

Pour cela, l'ENIEM se trouve dans une situation où elle doit s'adapter aux changements de son environnement ou disparaître ; la modernisation de toutes ces fonctions devient une nécessité. Ainsi, la politique commerciale doit être plus adaptée aux nouvelles spécificités du marché national en matière de distribution, de prix, de qualité et de service après-vente.

Qu'en est-il de l'entreprise publique économique EI ? C'est ce que nous verrons dans le point suivant.

¹ Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapports de Gestion entreprise ENIEM exercice 2009 », Op. Cit, p.42.

2. L'ENTREPRISE NATIONALE D'ELECTRO-INDUSTRIES (EI)

Comme nous l'avons déjà fait dans le cas de l'ENIEM, nous procédons d'abord à la **présentation de l'entreprise** Electro-Industries et par la suite nous présenterons les **résultats de notre étude pratique** au niveau de cette entreprise.

2.1. PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE EI

Cette présentation porte sur les points ci-après :

- Création de l'EI ;
- La localisation de l'EI ;
- Son activité ;
- Son patrimoine et ses réalisations de base ;
- Sa structure organisationnelle ;
- Son domaine d'activité.

2.1.1. CREATION DE L'EI

Electro-Industries dénommée EI est une entreprise publique économique, société par actions (EPE/SPA), créée en Janvier 1999 par le décret 82/18 du 1/1/1983 après la cession de l'entreprise mère ENEL qui est issue de la restructuration de la Société Nationale de Fabrication et de Montage du Matériel Electrique (**SONELEC**).

ENEL (Entreprise Nationale de fabrication des Equipements Lourds) est une S.P.A au capital social de **4 753 000 000 DA** réparti sur **10** unités dont EI localisée à Azazga avec un capital social de **850 000 000 DA** détenu totalement par l'Etat par le biais de la Société de Gestion des Participations SGP CABELEEC qui est mise en place après la cession du méga-holding HOMLELEC.

2.1.2. LOCALISATION DE L'EI

L'EI occupe une superficie de **35** ha dont **7** hectares sont bâtis. Elle se localise à Azazga à **30** Km de la wilaya de Tizi-ouzou et à **7** Km à l'Ouest d'Azazga sur la route nationale N°12 menant vers Tizi-ouzou. Toutes ses unités de production sont localisées sur le même site avec la **Direction Générale (DG)**. On trouve :

- L'Unité de fabrication des **Transformateurs** de distribution (moyenne tension /basse tension) : **UTR** ;
- L'Unité de fabrication de **Moteurs électriques, Alternateurs**, le montage de **Groupes Electrogènes** et de **Prestations Techniques (UMP)**.

2.1.3. ACTIVITE DE L'ENTREPRISE EI

L'EI a pour vocation la production et la commercialisation de produits électrotechniques (moteurs électriques, des alternateurs, des transformateurs de distribution et des groupes électrogènes). Elle a aussi comme activité secondaire la commercialisation et le service après-vente.

2.1.4. LE PATRIMOINE ET LES REALISATIONS DE BASE

Le démarrage de la production a eu lieu en Janvier 1984 sous la dénomination ENEL. La fabrication des transformateurs fût lancé en Décembre 1984 et celle des moteurs et alternateurs en Janvier 1986. En 1999, l'ENEL est touchée par la restructuration, d'où est issue l'unité d'Azazga EI. Celle-ci est actuellement dotée de deux unités de production : UTR et UMP.

Par ailleurs, depuis sa création, EI a réalisé plusieurs projets de base dans ses différentes unités de fabrication comme par exemple à l'UMP où un projet clé en main a été lancé avec des partenaires allemands comme Siemens pour la fabrication de moteurs, des alternateurs et des générateurs de groupes électrogènes. La production a été lancée en 1986 sous licence Siemens d'une capacité de **50 000** moteurs/an et **2 000** alternateurs/an et le montage d'environ une centaine de groupes électrogènes. Un autre projet "clé en main" a été lancé avec les partenaires allemands en occurrence Trafo-Union pour la fabrication de produits transformateurs pour une capacité de **5 000** Transformateurs/an et avec Fritz Werner pour la partie engineering du projet. Le lancement de la production a été réalisé en 1985.

2.1.5. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'EI

L'EI est organisée suivant une structure hiérarchico-fonctionnelle. Cette structure est composée d'unités de production et d'une unité opérationnelle de prestations de services. Ces unités sont autonomes mais dépendent hiérarchiquement du P.D.G (**Président Directeur Général**). La **Direction Générale (DG)** est chargée de la planification, de la coordination et du contrôle des structures opérationnelles. Au niveau de cette DG, l'EI est organisée en directions. Quant au niveau des unités, celles-ci sont organisées en départements lesquels sont organisés en services (**cf. Annexe 3 : Organigramme de l'EI**).

2.1.6. LE DOMAINE D'ACTIVITE DE L'EI

L'activité principale de l'EI est la fabrication de moteurs électriques, des alternateurs, des transformateurs de distribution et des groupes électrogènes. Comme le cas de l'ENIEM dans lequel nous avons évoqué les métiers entrant dans son domaine d'activité, nous présentons aussi dans le cas de l'EI :

- 1. Les produits fabriqués ;**
- 2. Le marché d'EI.**

2.1.6.1. LES PRODUITS FABRIQUES

L'EI s'adresse à une clientèle diversifiée touchant aux ménages, aux administrations, aux entreprises, etc. Ainsi, les produits à usage domestique classés selon le critère d'utilisation du produit sont :

- Les transformateurs de distribution électriques ;
- Les moteurs électriques industriels ;
- Les alternateurs ;
- Les générateurs de courant électriques et les groupes électrogènes.

Quant aux produits qui sont destinés aux clients autres que les ménages, on trouve généralement les groupes électrogènes et les transformateurs de distribution, etc.

Pour la fabrication de ces différents produits, l'entreprise s'approvisionne en matières et composants :

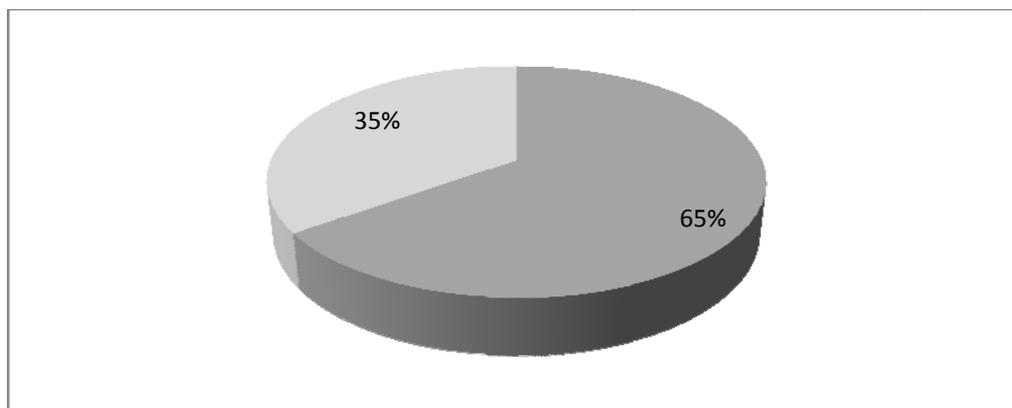
- Cuivres (vernissés, guipés, plats et ronds) ;
- Tôles électriques, feuillard et aciers ;
- Huiles ;
- Isolants et gaines ;
- Aluminium et alliage et d'autres matières.

L'approvisionnement en ces matières et composants se fait généralement auprès des pays européens tels que l'Allemagne, la France, l'Espagne, la Yougoslavie, la Hollande, l'Italie, la Belgique, de certains pays méditerranéens tels que la Tunisie et auprès de certains fournisseurs locaux comme le Groupe SIDER et d'autres fournisseurs locaux.

2.1.6.2. LE MARCHE DE L'EI

Depuis sa création, Electro-Industries a une position dominante sur le marché national vu qu'elle est considérée comme étant le leader au niveau national. Elle occupe, à cet effet, près de **65%** du marché national (cf. **Graphe N°23**) dont SONELGAZ et SONATRACH constituent ses deux plus grands clients. Ses produits sont destinés au marché national.

Graphe N°23: Part de marché de l'EI dans le marché national



Source : Document interne de l'entreprise EI.

Cette position dominante s'explique par la réalisation de ventes de transformateurs qui couvrent environ **70%** de la demande nationale. Tous ces produits sont écoulés sur le marché local dont ses principaux clients sont les ménages, les collectivités locales pour les groupes électrogènes, les autres clients comme CAMEG, KAHRIF, les filiales SKMK, les distributeurs privés, POVAL, ENMTP, les Briqueteries et les Cimenteries pour les moteurs électriques.

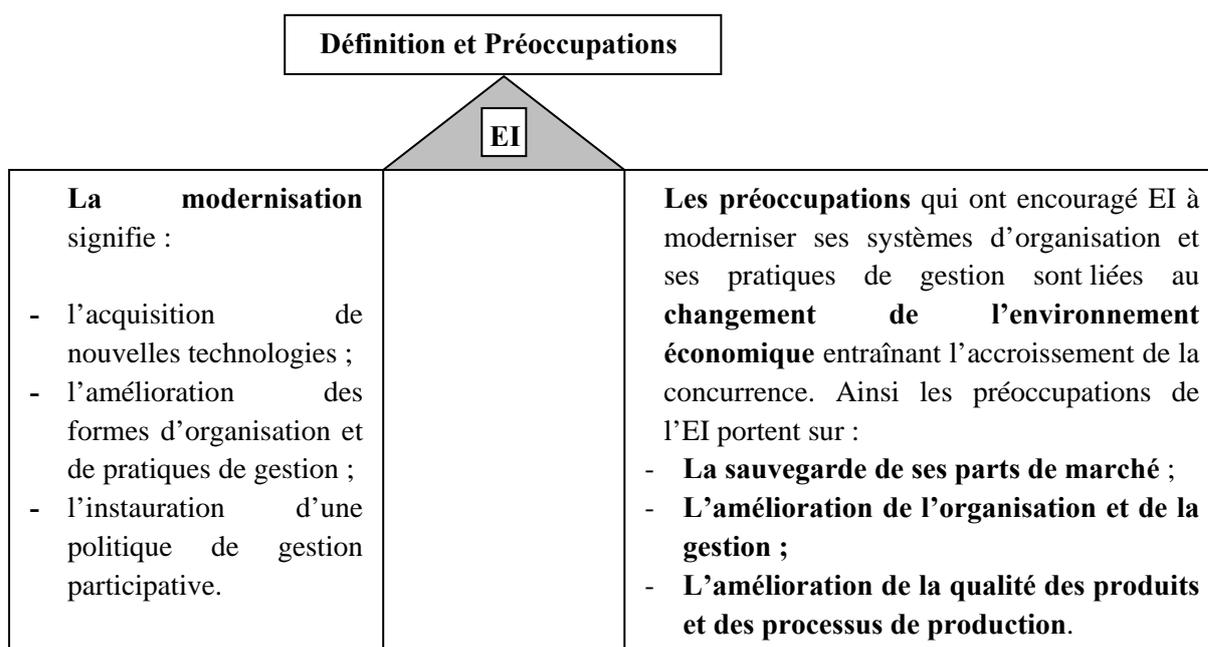
2.2. LES RESULTATS DE L'ENQUETE

Le Directeur de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise EI a montré un grand intérêt au sujet de la modernisation des entreprises publiques. Il explique à cet effet, que la majorité des entreprises algériennes se trouvent dans un environnement très concurrentiel qui les mettent de fait devant la nécessité de moderniser toutes leurs structures et leurs systèmes d'organisation et de gestion pour se maintenir sur le marché national. A ce titre et afin de mieux exposer les résultats de notre enquête au niveau de cette entreprise, nous proposons de suivre, comme est le cas de l'ENIEM, les points suivants :

1. **La définition de la modernisation des entreprises et les préoccupations qui ont incité EI à cette modernisation ;**
2. **Les facteurs clés de modernisation de l'entreprise ;**
3. **L'impact du processus de modernisation sur l'entreprise EI.**

2.2.1. DEFINITION DE LA MODERNISATION DES ENTREPRISES ET LES PREOCCUPATIONS QUI ONT INCITE EI A CETTE MODERNISATION

Comme, nous l'avons fait pour le cas de l'ENIEM, nous présentons aussi, pour le cas de l'EI, les réponses obtenues suivant le même schéma et qui est comme suit :



Selon certains responsables de l'EI, la modernisation des entreprises est de procéder à des changements progressifs en mettant en avant la **mise à niveau des ressources humaines**, ceci signifie que chaque nouveauté qui améliorerait l'efficacité et la performance de l'entreprise est portée par ces ressources humaines. La modernisation est aussi définie, selon d'autres responsables de cette entreprise, comme étant une mise à niveau de toute l'entreprise selon les standards internationaux qui mettent l'accent sur la formation, l'acquisition de matériels et d'un système d'information performant qui permet une bonne visibilité de l'environnement économique et une réelle motivation de tous les personnels.

La modernisation de l'entreprise se résume alors à l'acquisition de nouvelles technologies, l'amélioration des formes d'organisation et de pratiques de gestion ainsi que l'instauration d'une politique de gestion participative.

Par ailleurs, les préoccupations de l'EI portent sur le comment sauvegarder ses parts de marché et améliorer sa compétitivité face aux changements de son environnement national, principalement avec l'installation prévue de deux entreprises étrangères (libanaise et égyptienne) dans la fabrication des transformateurs, et international avec la fluctuation des prix des matières premières et composants. En effet, l'entreprise EI subit d'importants changements de son environnement économique du fait que :

Au plan international, après la crise financière de 2008, l'environnement international a toujours gardé, malgré le début de retour à la croissance au début de l'année 2009, certains effets de la crise financière mondiale en termes d'échanges et de financements des opérations de commerce. L'EI face à cet environnement, continue de subir la hausse des cours mondiaux des principales matières premières entrant dans la fabrication de ses produits finis¹. En effet, l'EI s'approvisionne à plus de **90%** de l'étranger et la majorité de ses matières sont cotées en bourse : tôle magnétique, les cuivres, les aciers, l'aluminium et les huiles.

Au plan national, Electro-Industries fait face à divers concurrents composés pour la majorité d'importateurs de produits de moindre qualité et des prix concurrentiels principalement après la signature depuis le 1^{er} Septembre 2005 de l'accord d'association avec l'Union Européenne². En effet, cet accord a porté, entre autres, sur la suppression ou l'allègement des droits de douane, ce qui a rendu d'ailleurs le marché, pour les produits Moteurs, très concurrentiel.

A cela s'ajoute les dispositions de la Loi de Finances 2006 relatives à la taxation du produit fini par rapport à la matière première importée (**5%** pour le produit fini et **15 à 30%** pour la matière première) en plus, de la suppression, depuis 2006, du droit additionnel provisoire ; ce qui a induit l'encouragement de l'importation de produits finis au détriment de la production nationale¹.

Cette situation a induit la diminution du plan de charge de l'activité Moteurs. Pour la fabrication de Transformateurs, bien que la demande soit toujours importante, l'entreprise n'a plus sa position de monopole comme par le passé. Cependant, même les clients principaux s'approvisionnent par des appels d'offres nationaux et internationaux. Toutefois, EI a bénéficié, en 2004, des mesures d'assainissement financier accordées par le Trésor Public pour les entreprises. Ceci s'est traduit par le rétablissement de l'équilibre financier, le renflouement de sa trésorerie et l'accroissement de ses fonds propres.

Depuis cet assainissement, malgré certaines contraintes qui persistent, d'après les responsables de l'entreprise, depuis longtemps comme le manque de dynamisme dans la gestion et l'absence de prise de risques et donc de décisions stratégiques, l'entreprise s'efforce de maintenir au moins cette situation d'équilibre en améliorant son mode de gestion et d'organisation pour sauvegarder ses parts de marché et s'adapter rapidement aux changements de son environnement économique.

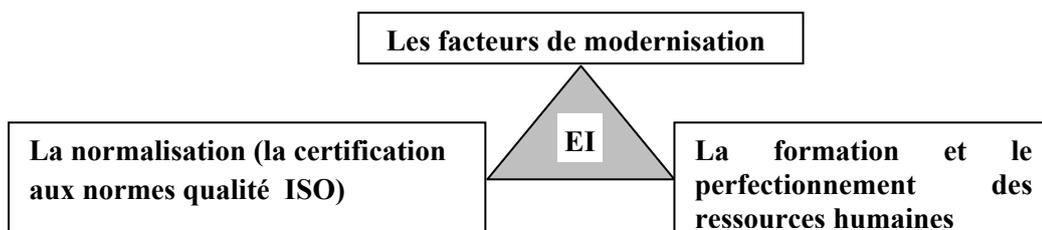
¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p.24.

² Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2006 », p.2.

2.2.2. LES FACTEURS CLES DE MODERNISATION DE L'EI

D'après nos entretiens avec les responsables de cette entreprise, nous avons déduit que celle-ci a orienté ses efforts de modernisation sur deux facteurs à savoir la **qualité** et le **perfectionnement des ressources humaines** (cf. **Schéma N°23**). Ces deux facteurs sont retenus par l'entreprise comme étant les principaux facteurs qui permettraient la modernisation de l'entreprise.

Schéma N°23 : Les facteurs de modernisation dans Electro-Industries



Source : Schéma établi par nos soins.

Nous avons alors essayé de comprendre pourquoi les NTIC ne sont pas retenues dans le programme de modernisation de l'EI alors que nous avons constaté que :

- Le système d'information de l'entreprise n'est pas fiable (les équipements tels que les micro-ordinateurs, par exemple, sont anciens et souvent en pannes), ce qui provoque un retard dans la saisie, la transmission et la communication des informations entre les différents organes de l'entreprise ;
- L'entreprise dispose réellement de moyens financiers qui lui permettent aisément de mettre à niveau son système d'information (achats d'équipements, introduction de l'intranet, formation du personnel sur l'utilisation et la maîtrise de l'outil informatique et pour la maintenance des équipements informatiques, etc.).

A cette question, les responsables reconnaissent l'importance et le rôle que jouent les NTIC dans l'amélioration des performances de l'entreprise ne serait ce que par rapport à l'amélioration du système d'information et de communication interne de l'entreprise, sans oublier, poursuivent-ils, le rôle qu'elles jouent dans l'amélioration de la veille environnementale qui permet d'une part, d'avoir des informations sur les fournisseurs dans le monde, sur les entreprises du même secteur d'activité et d'autre part, d'aider les dirigeants dans leurs prises de décisions de gestion et d'orientation stratégique de l'entreprise.

Cependant, le fait que l'EI n'a pas orienté son choix sur la modernisation par le système d'information (introduction de l'internet, l'intranet, les logiciels de gestion intégrés tels que le SCM, CRM, PLM, etc.) s'explique par un **manque d'engagement des dirigeants** (les dirigeants hésitent à engager des ressources financières de peur d'être sanctionnés si le projet n'aboutit pas et par conséquent, il n'y a pas d'initiatives et de prises de risques par les dirigeants) et par **l'inexistence d'un plan directeur du développement de l'information et des TIC**. Toutefois, EI possède un site mais qui se limite à la présentation de l'entreprise, sa localisation ainsi que la présentation de sa gamme de produits. Comme l'entreprise ENIEM, aucune transaction commerciale n'est effectuée via internet.

2.2.2.1. LA NORMALISATION

Pour le facteur Qualité, l'entreprise a engagé des actions d'amélioration de la Qualité Totale comme :

- La certification ;
- La formation pour la qualité.

Pour la certification, Electro-Industries a obtenu le **Certificat de Management de la Qualité ISO 9001 version 2000** depuis 2004. Celui-ci est enregistré valable, pour une durée de **3 ans**, en **Juillet 2004**¹ par l'organisme QMI (CANADA).

En **2007**, après trois années de validité, l'entreprise a réalisé en Mai, de cette même année, une opération de re-certification ISO 9001 version 2000 pour une durée de trois ans¹. En **Juillet 2009**, l'entreprise a lancé un audit de suivi du Système de Management Qualité (SMQ) pour le renouvellement de la certification ISO 9001 version 2000² et qu'elle a obtenu en **juillet 2010**.

Sur le plan environnemental, l'entreprise entretient des relations avec les organismes chargés de la protection de l'environnement. A ce titre, bien que son activité ne soit pas polluante pour l'environnement naturel, l'entreprise a mis en œuvre toutes les recommandations et les mesures édictées par les organismes chargés de la protection de l'environnement. Ces derniers ont recommandé le remplacement des Transformateurs de type ASKAREL. Par ailleurs, sur recommandations du Ministère de l'Environnement, des études d'impact et de charge sur l'environnement ont été réalisées par un Bureau d'Etudes spécialisé en la matière. A ce titre, l'entreprise a alors effectué des démarches auprès du Ministère de l'Industrie pour une prise en charge en vue d'obtenir la certification ISO 14000 (norme environnementale)³.

En Février 2008, l'opération de certification **Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE)** sous le référentiel ISO 14001 et OHSAS 18 001 est lancée. Cette certification s'inscrit dans le prolongement de la certification² ISO 9001 et est prévue pour la fin de l'année 2010. L'état d'avancement de cette action est :

- « Signature du contrat en Janvier 2008 avec l'organisme QCM pour un montant de **1 498 K DA** ;
- Phase diagnostic réalisée à 100% ;
- Phase formation accomplie ;
- Phase de mise en œuvre en cours »⁴. Toutefois la certification aux normes environnementales ISO 14001 n'est pas, en cette année 2010, encore obtenue au niveau de l'EI.

Quant à la formation pour la qualité, l'entreprise a mis en œuvre un programme d'amélioration de la qualité par le lancement de formations en ressources humaines touchant à tous les aspects de l'activité de l'entreprise. Ce programme rentre dans le cadre de la modernisation de l'entreprise par la mise à niveau et le perfectionnement, d'une manière permanente, de son personnel et son encouragement pour améliorer la qualité par la maîtrise des nouvelles techniques de production, de maintenance, de gestion, etc.

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2006 », p.3.

² Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p.24.

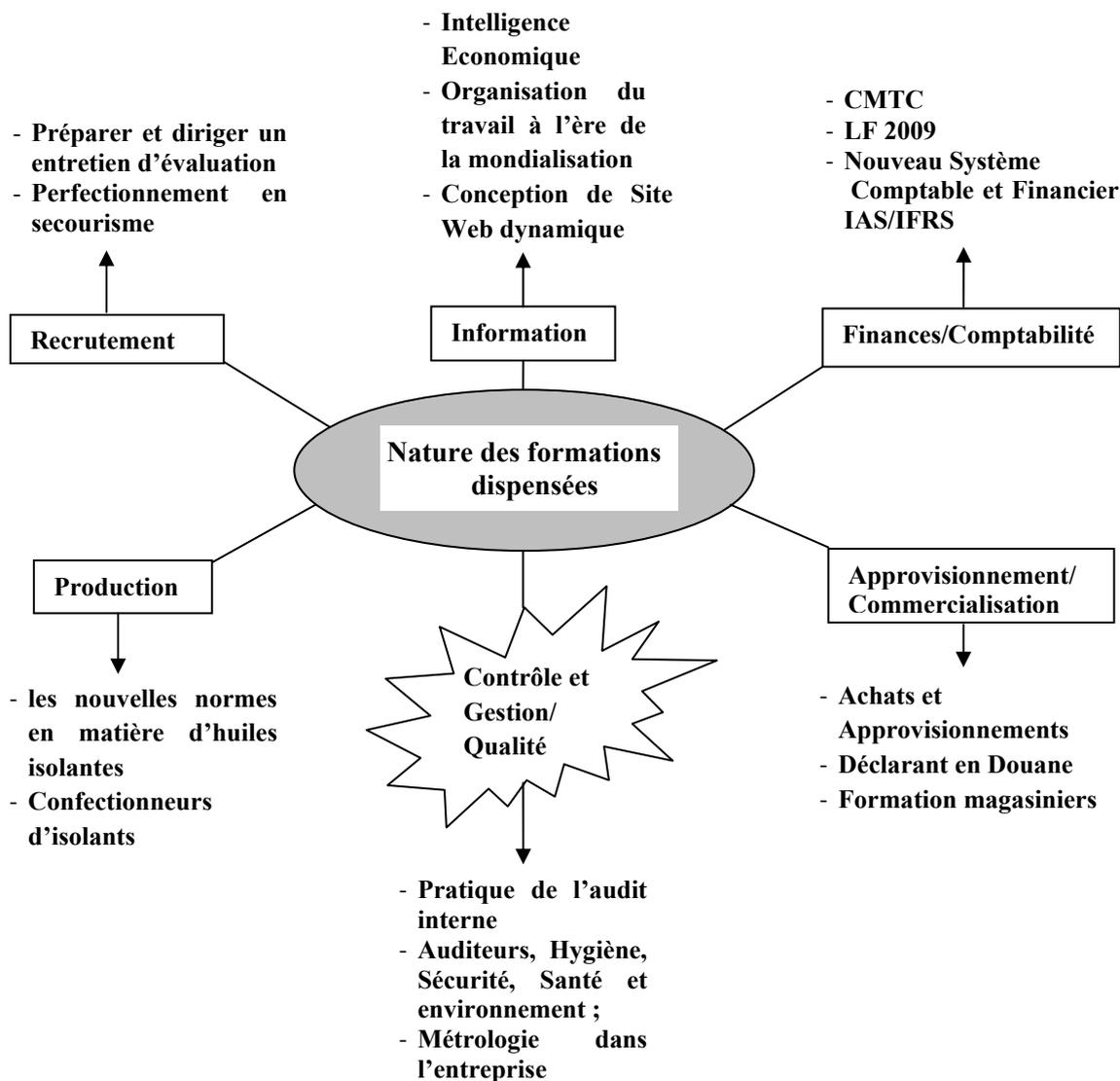
³ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2008 », p.7.

⁴ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p.25.

Il est aussi important de noter que la diversification de la nature des formations dans le domaine de la Qualité sont destinées aux différentes catégories du personnel et sont engagées depuis plusieurs années.

En se référant au Rapport de Gestion de 2009, nous synthétisons ces différentes formations pour améliorer la Qualité de travail de tout le système de gestion et d'organisation de l'entreprise dans le schéma ci-après :

Schéma N°24 : Nature des formations pour l'amélioration de la performance de l'EI



Source : Schéma établi par nos soins en s'inspirant de la page 75 du rapport de gestion de l'année 2009.

Toutes ces actions de formation s'inscrivent dans le prolongement des programmes de formation Qualité des années antérieures et qui sont arrêtées en fonction des besoins soulevés.

2.2.2.2. LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

L'entreprise de l'Electro-Industries accorde une grande attention à la formation et au perfectionnement de son personnel toutes catégories confondues. En 2009, le coût de la formation a atteint **5 882 K DA** dont **77,94%** reviennent aux cadres, **20,36%** aux agents de maîtrise et **1,68%** pour les agents d'exécution. L'existence de plans de formation et de perfectionnement a permis d'une part, l'adhésion du personnel aux projets de l'entreprise et d'autre part, son adaptation aux changements.

La motivation créée par l'existence d'un plan de formation est renforcée par le droit attribué par la réglementation au partenaire social de participer aux bénéfices réalisés et d'assister aux Assemblées Générales de la direction de l'entreprise. Ceci a créé, dans une certaine mesure, un climat de motivation et de volonté de la part du personnel à défendre les intérêts de leur entreprise.

Par ailleurs, l'EI a mis en place une politique en matière de recrutement, de promotion et de rémunération du personnel. Cette politique est revue en fonction des besoins de l'entreprise. Les critères de promotion sont formalisés et connus par tous le personnel.

Cependant, le système de promotion mis en place est critiqué au niveau de l'entreprise et constitue pour certaines personnes un facteur qui démotive principalement les cadres compétents. En fait, la promotion n'est pas fonction des performances et des compétences de la personne mais celle-ci est faite sur la base de notes internes ou de commentaires émis par les superviseurs de l'employé. Ceci dénote, d'après certaines personnes, le caractère subjectif de la promotion.

2.2.3. L'IMPACT DU PROCESSUS DE MODERNISATION SUR EI

Nous présentons l'impact du processus de modernisation sur l'entreprise Electro-Industries à chaque fois que nous élaborons le diagnostic d'une des fonctions de l'entreprise. Pour cela, notre démarche consiste à établir d'abord le diagnostic et faire ressortir par la suite, les résultats du diagnostic. Par ailleurs, le diagnostic de l'EI porte sur l'étude de son potentiel interne à savoir l'analyse du volet :

- 1. Production ;**
- 2. Commercial ;**
- 3. Social ;**
- 4. Management ;**
- 5. Financier.**

2.2.3.1. DIAGNOSTIC DE LA PRODUCTION

Nous avons utilisé trois indicateurs pour évaluer le potentiel de production d'EI :

- 1. L'évolution de la production ;**
- 2. La qualité du produit fabriqué ;**
- 3. Le plan d'action de l'EI.**

2.2.3.1.1. L'EVOLUTION DE LA PRODUCTION

L'étude de l'évolution de la production est analysée par l'étude de :

1. **La diversité des produits fabriqués ;**
2. **La production globale et le taux de réalisation des objectifs ;**
3. **L'utilisation des capacités de production.**

2.2.3.1.1.1. LA DIVERSITE DES PRODUITS FABRIQUES

Dans le secteur Moteurs sont fabriqués deux principaux produits : les moteurs électriques (de 0,25 à 15 Kilo Watt ou on trouve les moteurs asynchrones triphasés ; les moteurs triphasés à deux vitesses ; les moteurs asynchrones monophasés et les moteurs asynchrones monophasés à deux bouts d'arbre), les alternateurs (alternateurs synchrones) et le montage de groupes électrogènes (22-35-52 K VA). Ce secteur est celui qui subit une forte concurrence suite à l'apparition de concurrents locaux et étrangers.

Dans le secteur Transformateurs, un seul produit est fabriqué. Il s'agit des transformateurs de différentes puissances : 50, 100, 160, 250, 315, 400, 500, 630, 800, 1000, 1250, 1600 et 2000 K VA. Ces produits sont conformes aux normes INAPI (Institut National de la Propriété Intellectuelle) et DIN/VDE/CEI. Ils sont par conséquent similaires aux produits fabriqués par le donneur de licence Trafo-Union. Ce secteur fonctionne avec sa pleine capacité vu l'importance de la demande qui ne diminue pas malgré la concurrence. Ce secteur est aussi celui qui génère plus de Chiffre d'Affaires (CA) pour l'entreprise.

Suivant les matrices de BCG ou d'A.D.L, les transformateurs représentent les produits "Vaches à Lait" ayant un fort taux de croissance et une importante part de marché. en 2009, le secteur Transformateur représente une part de **90%** dans la production totale de l'entreprise contre seulement **10%** pour le secteur moteur dont le produit est relatif aux produits "Maturité" suivant les matrices de BCG ou d'A.D.L.

2.2.3.1.1.2. LA PRODUCTION GLOBALE ET LE TAUX DE REALISATION DES OBJECTIFS

Durant toute la période 2004-2009, la production globale n'a pas cessé d'augmenter malgré l'arrivée sur le marché national de produits importés très concurrentiels. Le taux de réalisation des objectifs est, pour la plupart des années, à plus de **90%** (cf. **Tableau N°67**) excepté pour l'année 2009 où la production globale a diminué d'un taux de **0,99%** (de **2 213 883 KDA** en 2008 à **2 191 760 KDA** en 2009) et par conséquent la diminution du taux réel des objectifs de production qui ne dépasse pas les **83%**.

Tableau N°67 : La production globale (en KDA) et le taux de réalisation des objectifs de production par rapport aux prévisions (en valeur)

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Production globale	1643 210	1 696 318	1 763 379	2 276 967	2 213 883	2 191 760
Taux de réalisation des objectifs de production	100,6%	97,72%	94%	90%	96,19%	83%

Source : Tableau établi par nos soins en s'inspirant des rapports de gestion de 2004 à 2009.

En 2009, l'entreprise enregistre un manque à produire de **250 000 KDA¹**, ce qui explique la baisse de la production globale par rapport à 2008. Cette situation résulte d'un conflit social qu'a connu l'entreprise durant les quatre premiers mois de l'exercice, mais avec la mobilisation de l'ensemble du personnel, les travailleurs, la Direction et le partenaire social, ce manque à produire a pu être récupéré.

Comme nous pouvons aussi analyser la production globale par :

- Ligne de produits ;
- Secteurs de production.

❖ Analyse par Ligne de produits :

L'analyse des réalisations de la production en quantité fait apparaître la dominance de la fabrication de moteurs de 2004 à 2006 mais en termes de valeur, le produit transformateur est celui qui rapporte le plus pour l'entreprise (cf. **Tableau N°68**).

Tableau N°68 : La production physique par ligne de produits (en quantité)

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Moteurs électriques	7 980	6 860	5 209	2 993	3 407	3 768
Alternateurs	0	0	0	0	0	0
Groupes électrogènes	87	29	7	11	4	9
Transformateurs	4 512	4 628	3 938	3 617	4 061	3 995

Source : Tableau établi par nos soins en s'inspirant des rapports de gestion de 2004 à 2009.

La diminution des quantités produites de transformateurs de 2008 à 2009 s'explique, en plus de l'arrêt de travail suite au conflit social, par les retards accusés dans la réception de tôle découpée et de noyaux importés pour un complément de montage de transformateurs.

❖ Analyse par Secteurs de production :

L'analyse par secteurs de production révèle une production qui suit la même tendance que celle par ligne de produits c'est à dire qu'une part importante de la production est celle provenant du secteur Transformateur (cf. **Tableau N°69**) avec une augmentation sensible depuis 2004. Pour le secteur Moteur, celui-ci enregistre des fluctuations. En effet, à partir de 2004, il y a une diminution sensible de la production jusqu'à 2007 et qui augmente par la suite en 2008 pour diminuer en 2009. Les objectifs de production sont réalisés à plus de **100%** dans le secteur Transformateur et à plus de **60%** pour le secteur Moteur.

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », pp. 24-54.

Tableau N°69 : Les réalisations de production par secteur (en KDA)

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Secteur Moteur	255 207	214 677	178 189	131 150	162 837	142 960
Secteur Transformateur	1 387 703	1 481 641	1 585 190	1 635 911	2 051 046	2 048 800
Taux de réalisation des objectifs de production (en valeur) :						
Secteur Moteur	81,87	68	54,64	64,34	64,43	61
Secteur Transformateur	105,02	104	102	89,97	100,10	83

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

Il ressort clairement du **Tableau N°69** ci-dessus que l'activité Moteurs occupe une place secondaire dans l'entreprise comparé à l'activité Transformateurs. En effet, la part de l'activité Moteurs dans la production totale de l'entreprise ne dépasse pas **10%** alors que le secteur Transformateur représente **90%** de la production totale. Cependant, malgré cette faible part de marché détenue par l'entreprise sur les produits moteurs, il n'en demeure pas moins que le taux de réalisation des objectifs de production en valeur durant l'année 2009, dans le secteur Moteur, a atteint les **61%**. Quant aux objectifs de production du secteur Transformateur, le taux de réalisation en valeur et en physique, pour 2009, a atteint respectivement **83%** et **75%**.

Comme on le constate, l'activité Moteurs, durant toute la période considérée présente une production évaluée en milliers de dinars algériens largement inférieure à celle réalisée par l'activité Transformateurs. Si l'on calcule les taux d'évolution de la production (en valeur), nous remarquerons une régression pour la production de moteurs et une croissance pour les transformateurs. Cette diminution dans la production de moteurs s'explique par :

- La faible demande (contrainte du marché) ;
- La concurrence par les produits importés ;

2.2.3.1.1.3. L'UTILISATION DES CAPACITES DE PRODUCTION

L'analyse du taux d'utilisation des capacités de production nous renseigne sur la performance de l'entreprise et du degré d'utilisation de ses capacités de production. Les résultats des taux de réalisation sont évalués par rapport à **100%** des capacités de production pour chaque secteur.

Pour l'unité Transformateur, les capacités de production sont pleinement atteintes c'est à dire **100%**. Ceci est expliqué par la forte demande qui existe au niveau du marché national sur les produits transformateurs qui d'ailleurs EI n'arrive pas à satisfaire à 100% en raison de l'insuffisance des capacités de production installées.

Pour l'unité Moteurs, celle-ci utilise **moins de 20%** de ses capacités de production en raison de la forte concurrence exercée par les importateurs privés qui mettent à la disposition des consommateurs des produits très compétitifs, principalement, en termes de prix car en termes de qualité, selon les responsables de l'entreprise, les produits EI sont de meilleure qualité.

2.2.3.1.2. LA QUALITE DU PRODUIT

Pour l'analyse de la qualité des produits et donc de la performance du Système de Contrôle Qualité de l'Electro-Industries, nous nous sommes basés sur l'analyse de trois indicateurs, qui sont utilisés par l'entreprise, relatifs, entre autres, aux coûts de **réclamations clients**, aux coûts **des traitements de la non-conformité interne** et aux coûts **des ruptures des stocks**. Ces trois indicateurs permettent à l'entreprise de mesurer son Système de Management Qualité.

Pour la période allant de 2004 à 2009, les coûts de non qualité sont comme il ressort dans le tableau ci-après :

Tableau N°70 : Les coûts de non qualité

Coûts des :	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Réclamations clients (en DA)	263 000	911 000	1 259 000	688 000	1 000 000	496 000
Traitements de la non-conformité interne (en DA)	5 840 000	9 600 000	6 000 000	2 694 000	4 158 000	2 904 000
Ruptures de stocks (en millions de DA)	30	20	5,2	5,5	5	15

Source : Direction Contrôle Qualité de l'EI, « Fiches de non-conformité de la production de 2004 à 2009 ».

Les coûts des réclamations clients proviennent du manque de la qualité des produits vendus. Ces coûts sont liés à toute la gamme des produits de l'EI : les transformateurs, le moteur grand modèle et petit modèle. La faiblesse de ces coûts de réclamations clients enregistrées en 2004, comparés aux années suivantes, est expliquée par le fait que toutes les réclamations des clients ne sont pas toutes prises en charge. Ceci explique aussi l'augmentation de ces coûts de 2004 à 2005 enregistrant par là, une hausse de plus de **100%**. De 2005 à 2006, le taux d'augmentation de ces coûts est de **38,19%** et diminue de 2006 à 2007 d'un taux de **45,35%**.

Les coûts de non-conformité interne proviennent des pièces qui ne sont pas mises en rebut mais qui subissent par conséquent des retouches. Nous constatons par le tableau ci-dessus que ces coûts fluctuent d'une année à l'autre tantôt à la hausse et tantôt à la baisse. Quant aux coûts provenant des ruptures de stocks, ceux-ci sont liés aux produits moteurs et leur diminution à partir de 2004 est expliquée par la prise en charge de toute la gamme moteur (petit modèle et grand modèle).

Par ailleurs, EI utilise d'autres indicateurs de mesure de la qualité tels que les **retards de livraison** qui ont un effet direct sur la trésorerie de l'entreprise, et la **dérogation externe** par laquelle le client donne toutes les caractéristiques du produit qu'il commande. Dans le cas où EI ne respecte pas ces caractéristiques, elle est alors tenue de faire des rabais.

2.2.3.1.3. LE PLAN D'ACTION DE L'EI

Le plan d'action de 2009 s'inscrit dans les grandes lignes du Business Plan actualisé 2008-2012. Ce plan porte sur plusieurs projets dont l'objectif est d'une part, de maintenir le taux d'utilisation des capacités de production du secteur Transformateur qui procure à l'entreprise une position dominante malgré l'apparition de concurrents, d'autre part, de relancer l'activité Moteurs.

A ce titre, un programme de relance de cette activité est prévu pour une période de trois années, de 2010 à 2013. Ce programme porte sur des actions :

- D'investissement d'une valeur globale de **138 500 KDA**¹ ;
- De développement des activités de montage de groupes électrogènes et de prestations diverses ;
- D'un complément de montage de transformateurs par l'importation de tôle découpée et de noyaux ;
- D'acquisition d'une chaîne de parois ondulées, par l'opération d'investissement relancée en 2009, pour augmenter les capacités de fabrication des transformateurs ;
- De mise en place d'un système de comptabilité analytique d'exploitation d'ici Février 2011 pour les deux unités Transformateurs et Moteurs et Prestations ainsi qu'au niveau du siège de l'entreprise.

2.2.3.2. DIAGNOSTIC COMMERCIAL

L'objectif recherché par le diagnostic commercial est d'analyser la capacité de l'entreprise à suivre l'évolution de son environnement économique. On analyse alors d'une part, la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences et aux besoins de sa clientèle et d'autre part, le dynamisme de sa force de vente. Pour cela, nous allons étudier les principaux indicateurs suivants :

- 1. La clientèle ;**
- 2. L'organisation de la commercialisation ;**
- 3. La politique d'approvisionnement ;**
- 4. L'évaluation de la gestion des stocks.**

2.2.3.2.1. LA CLIENTELE

L'entreprise Electro-Industries s'adresse à une large clientèle composée de l'Etat et ses démembrements (institutions). Le reste des clients provient du secteur national dont les autres entreprises publiques économiques du portefeuille SGP CABELEQ, ainsi que d'autres clients tels que les entreprises privées, publiques et étrangers. Ainsi pour l'étude de ce présent point, nous nous sommes basés sur l'analyse de :

- 1. La répartition des ventes par secteur d'activité ;**
- 2. La structure des besoins (analyse des commandes) ;**
- 3. L'évolution des créances clients.**

2.2.3.2.1.1. LA REPARTITION DES VENTES PAR SECTEUR D'ACTIVITE

Les ventes de l'entreprise sont composées de ventes de produits fabriqués, des prestations et de la revente en l'état. La répartition de ces ventes par secteur apparaît comme dans le **Tableau N°71** et le **Graphique N°24** ci-après :

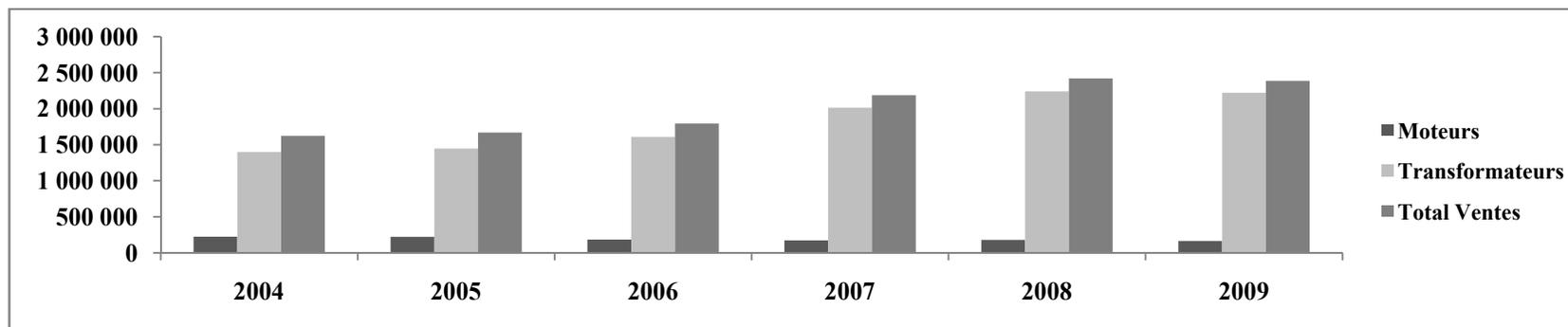
¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p.55.

Tableau N°71 : Ventilation des ventes par produit (en pièce et en KDA)

Année	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	Quantités	Valeur										
Secteur Moteur :		224 587		222 187		184 340		173 804		180 480		164 416
Moteurs Electriques	8 352	171 088	9 889	201 338	5 984	175 860	2 993	123 825	4 966	176 659	5 783	158 118
Alternateurs	7	879	3	614	7	860	0	0	16	2 461	10	1 258
Groupes Electrogènes	87	52 620	27	20 235	8	7 620	11	7 325	4	2 360	9	5 040
Secteur Transformateur :		1 398 078		1 447 466		1 608 801		1 635 911		2 239 918		2 221 823
Transformateurs	4 441	1 398 078	4 407	1 447 466	3 664	1 608 801	3 617	1 635 911	4 157	2 239 918	3 958	2 221 823
Total des ventes		1 622 665		1 669 653		1 793 141		2 187 893		2 420 398		2 386 239

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de l'EI de 2004 à 2009.

Graphe N°24 : Evolution des ventes par secteur d'activité (en KDA)



Source : Graphe établi par nos soins sur la base des rapports de gestion de l'entreprise.

Nous constatons par ce Tableau N°71 que le secteur Transformateur occupe plus de **80%** du total des ventes de l'entreprise. En effet, en 2008, les ventes de transformateurs représentent **92,54%** des ventes totales et en 2009, le taux augmente jusqu'à **93,10%** du total des ventes contre seulement **7,45%** en 2008 et **6,89%** en 2009 pour le secteur Moteurs.

Par ailleurs, les ventes dans le secteur Moteurs sont à plus de **90%** réalisées par la vente de moteurs électriques. En 2009, ces ventes représentent **96,16%** des ventes totales du secteur et **97,88%** en 2008. Les ventes de moteurs électriques sont suivies par la vente de groupes électrogènes avec une part de **3,06%** en 2009 du total des ventes du secteur Moteurs. Quant aux ventes d'alternateurs, ces dernières occupent une part très faible avec seulement **0,76%** en 2009 dans le total des ventes du secteur.

Nous pouvons ainsi conclure que l'EI domine le marché local par la vente de produits transformateurs qui lui procure presque la totalité de son CA. Comme il est aussi important de noter que l'importance de cette demande provient essentiellement de l'Etat. Ce qui lui assure d'ailleurs un marché local avec une demande potentielle et permanente contrairement à l'ENIEM où son marché est à plus de **80%** composé de particuliers (ménages).

2.2.3.2.1.2. LA STRUCTURE DES BESOINS

Les besoins recensés par l'entreprise (cf. **Tableau N°72**) font apparaître d'une part, l'évolution des commandes qu'enregistre l'entreprise, d'autre part, l'importance de la demande en produits électro-industries particulièrement pour les produits transformateurs.

Tableau N°72 : La structure des besoins de la clientèle en produits électro-industries (en KDA)

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Moteurs Electriques	145 822	268 059	282 052	220 019	240 494	225 500
Alternateurs	0	0	0	0	0	0
Groupes Electrogènes	15 147	43 560	55 820	24 603	21 110	12 900
Transformateurs	1 398 078	1 420 249	1 548 654	2 003 345	2 071 817	2 469 576
Prestations	29 644	22 500	23 000	29 000	37 500	40 100
Total	1 588 689	1 754 368	1 909 526	2 276 967	2 370 921	2 748 076

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base du tableau relatif au carnet de commande contenu dans les rapports de gestion de l'EI.

Comme nous pouvons le constater dans le Tableau ci-dessus, les besoins de la clientèle sont en évolution permanente avec un taux d'évolution de **4,12%** de 2008 par rapport à 2007 et qui augmente jusqu'à **15,90%** de 2009 par rapport à 2008. Cette évolution est marquée par l'augmentation sensible des ventes prévues des transformateurs qui représentent en 2009 un taux de **89,86%** du total des ventes prévues contre seulement **8,20%** des ventes de moteurs électriques. Cette importance des prévisions des besoins en produits transformateurs reste dominante à travers toute la période considérée et provient principalement de Sonelgaz et de toutes ses filiales.

2.2.3.2.1.3. L'EVOLUTION DES CREANCES CLIENTS

Le volume des créances détenues par l'entreprise (cf. **Tableau N°73**) est expliqué par la nature des ventes effectuées et qui est généralement à crédit. En effet, ces ventes à crédit peuvent aller de **60** à **90** jours en moyenne. Ces crédits sont octroyés à plusieurs clients principalement les principaux clients de l'entreprise.

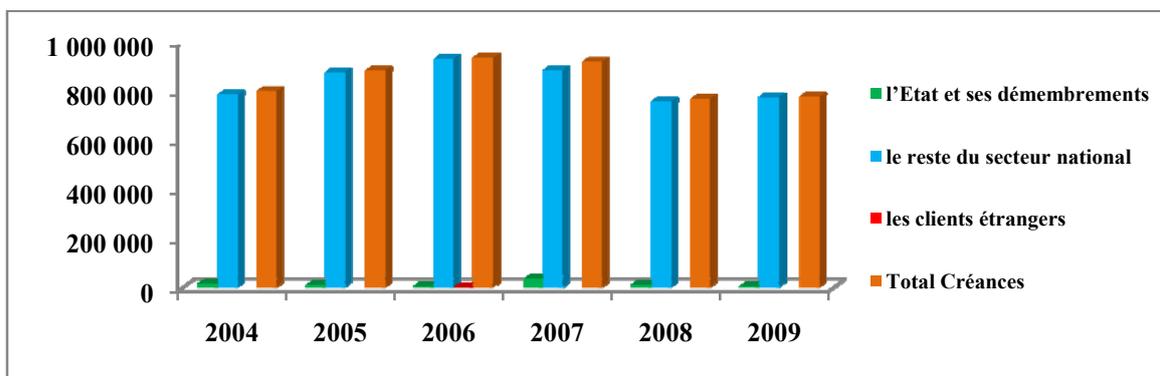
Tableau N°73 : Evolution des différentes créances (en KDA)

Créances détenues sur	2004	2005	2006	2007	2008	2009
l'Etat et ses démembrements	14 667	7 306	5 705	32 904	9 861	2 585
le reste du secteur national	785 693	877 483	931 645	887 024	756 096	773 964
les clients étrangers			80			
Total Créances	800 360	884 789	937 430	919 928	765 957	776 549

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des données relatives au carnet de commande contenues dans les rapports de gestion de l'EI.

Sur la base des données du Tableau ci-dessus nous obtenons l'évolution des créances détenues par l'entreprise sur ses clients comme il ressort dans le graphe ci-après :

Graphe N°25 : Evolution des différentes créances (en KDA)



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des données du tableau N°73.

L'augmentation des créances de l'entreprise principalement celles détenues sur le reste des clients du secteur national s'explique par :

- La politique d'octroi de crédit qui s'étale jusqu'à **90** jours pour les principaux clients de l'entreprise tels que CAMEG et KAHRIF ;
- L'existence de créances difficilement recouvrables (créances litigieuses) qui représentent **22,04%** en 2007 et qui augmentent jusqu'à **25,99%** en 2008 pour atteindre **34,18%** du total des créances de 2009. Quant aux créances recouvrables, celles-ci représentent plus de **50%** du total des créances (cf. **Tableau N°74**). Ceci donne une assurance pour l'entreprise quant à sa liquidité relative.

Tableau N°74 : La nature des créances détenues (en KDA)

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Créances recouvrables	469 349	505 529	650 586	696 662	533 379	443 630
Créances retenues de garanties	126 308	175 295	82 940	20 459	33 436	67 464
Créances litigieuses	204 702	203 965	203 903	202 807	199 142	265 455
Total des créances	800 359	884 789	937 429	919 928	765 957	776 549

Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de l'EI.

2.2.3.2.2. L'ORGANISATION DE LA COMMERCIALISATION

Nous analysons, dans ce point, la performance du réseau de distribution par l'étude du taux d'atteinte des objectifs de ventes.

L'évolution du CA par produit (cf. Tableau N°75) montre une augmentation permanente des réalisations de ventes des produits transformateurs par rapport aux prévisions malgré une légère diminution en 2009, alors que le CA global, réalisé en 2009, affiche une baisse de **0,80%** par rapport à celui réalisé en 2008 suite d'une part, aux difficultés d'approvisionnement en certaines matières et composants, d'autre part, à la diminution du CA réalisé sur les produits moteurs. A ce titre, le taux d'atteinte des objectifs de ventes des produits transformateurs dépasse les **100%** pour toute la période considérée. La facilité de l'écoulement de ces produits transformateurs est expliquée par le fait que l'entreprise travaille beaucoup plus sur commandes, ce qui lui permet d'ailleurs la maîtrise de ses coûts de stockage.

Quant aux produits moteurs, ces derniers avec la rude concurrence suite à l'entrée sur le marché national de produits importés, leur participation dans la création du CA global ne dépasse pas les **10%** durant toute la période considérée. En 2008, le CA réalisé par la vente de produits moteurs ne représente que **7,45%** contre seulement **6,89%** en 2009 et en termes d'atteinte des objectifs de ventes, dans le secteur Moteur, le taux est de **68,98%** en 2008.

Concernant **l'évolution du CA par secteur**, celle-ci enregistre la dominance du secteur Transformateur dans la création du CA global. En 2009, la part de ce secteur dans la création du CA est de **91,28%** contre seulement **6,75%** pour le secteur Moteur. Ces proportions demeurent presque les mêmes de 2004 à 2009.

Les ventes de marchandises et les prestations fournies ne contribuent que faiblement dans la création du CA. Ceci est expliqué par le fait que les prestations de service sont orientées plus vers la maintenance des équipements des deux secteurs Transformateur et Moteur, c'est donc pour répondre à des besoins internes à l'entreprise. A noter aussi que le CA global réalisé provient exclusivement du marché local du fait qu'il n'y a pas d'exportation de produits fabriqués.

De ce fait et au vu des taux de réalisation des objectifs de ventes qui sont très satisfaisants, nous pouvons affirmer que l'activité commerciale contribue d'une manière effective à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

Tableau N°75 : Evolution des réalisations de ventes par rapport aux prévisions par produit (en valeur : KDA)

Années	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Moteurs		224 587		222 187		184 340		181 129		180 480		164 416
Moteurs Electriques	268 059	171 088	268 059	201 338	281 752	175 860	220 019	173 804	240 494	175 659	225 500	158 118
Alternateurs	0	879	0	614	0	860	0	0	0	2 461		1 258
Groupes Electrogènes	40 000	52 620	43 560	20 235	55 820	7 620	24 603	7 325	21 110	2 360	12 900	5 040
Transformateurs		1 398 078		1 447 466		1 608 801		2 014 089		2 239 918	2 469 576	2 221 823
Transformateurs	1 321 315	1 398 078	1 420 249	1 447 466	1 548 954	1 608 801	2 003 345	2 014 089	2 071 817	2 239 918		
Ventes de marchandises	6 000	2 515 2 515	6 000	2 995 2 995	2 000	29 429	29 000	27 526	37 500	27 526	40 100	19 205
Prestations fournies	20 000	21 244 21 244	22 500	16 995 16 995	21 000			38 281		33 555		28 596
CA Total	1 655 374	1 646 424	1 760 368	1 689 643	1 909 526	1 822 570	2 276 967	2 261 025	2 370 921	2 481 479	2 748 076	2 434 040

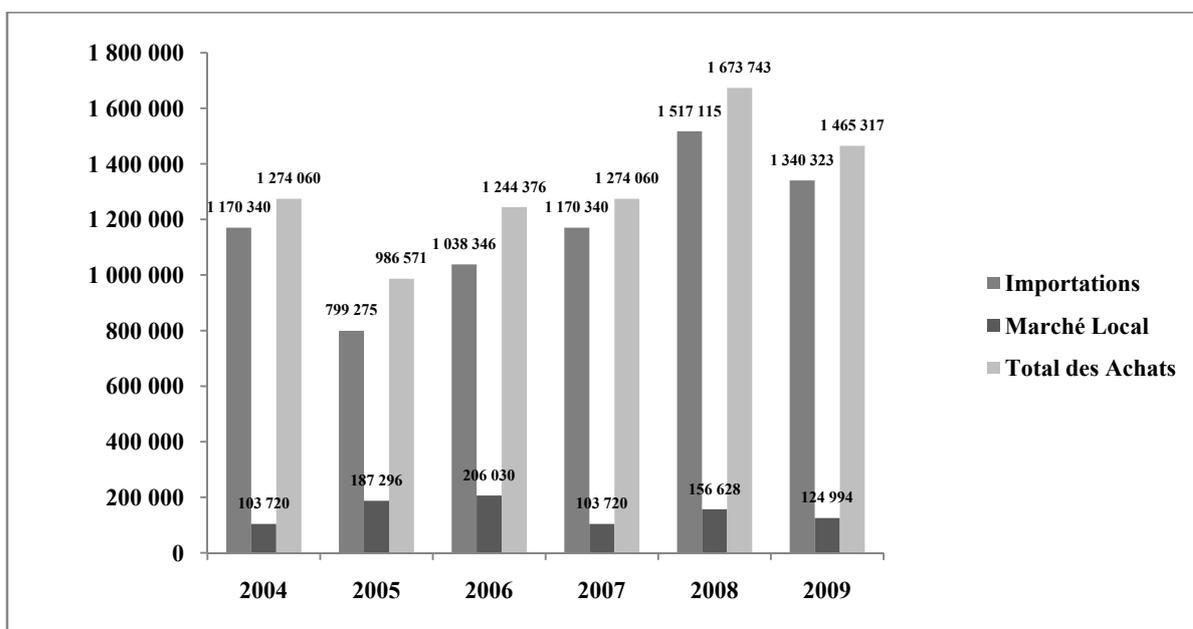
Source : Tableau élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009 de l'EI.

2.2.3.2.3. LA POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT

Les approvisionnements connaissent des fluctuations parfois importantes des cours mondiaux de certaines matières premières importées telles que les cuivres, les huiles et les différents aciers et composants. Ces matières premières représentent plus de **80%** des achats totaux de l'entreprise, le reste constitue des achats de pièces de rechange et composants destinés à la maintenance de l'outil de production.

De plus, après la crise financière où les prix ont connu une baisse à partir du 4^{ème} trimestre 2008, les cours mondiaux de la plupart des produits importés tendent à se renchérir en 2009, ce qui fait subir à l'EI un coût d'approvisionnement important vu qu'environ **80%** de ses inputs proviennent de l'importation spécialement des pays d'Europe (cf. **Graphe N°26**).

Graphe N°26 : La structure des importations dans EI



Source : Graphe reconstitué par nos soins sur la base des rapports de gestion 2004-2009.

En 2009, les importations en matières premières et composants représentent **91,46%** du total des achats contre seulement **8,53%** d'achats locaux, ce qui pèse sur la trésorerie de l'entreprise vu la cherté des matières et composants utilisés.

En plus de ce problème de cherté, la mise en application de la LFC 2009 relative à l'application de paiement exclusivement par Credoc a engendré des retards importants dans les approvisionnements et des surcoûts conséquents selon les responsables de l'entreprise.

2.2.3.2.4. EVALUATION DE LA GESTION DES STOCKS

L'évaluation des stocks permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à maîtriser ses charges de stockage et à assurer par la même, la continuité du processus de fabrication. Cette évaluation est faite par le calcul de la proportion des stocks dans la structure des emplois de l'entreprise ainsi que les ratios des différentes composantes du stock global de l'entreprise.

En référence au cas de l'entreprise Electro-Industries, ces ratios sont comme ils apparaissent dans le Tableau suivant :

Tableau N°76 : Les composantes des stocks (en %)

Ratios	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VE / Σ Emplois	22,39	23,08	26,20	26,87	25,65	24,19
Matières et Fournitures / VE	62,39	63,65	62,10	66,89	66,04	73,56
Produits Finis / VE	35,66	36,67	38,35	19,53	15,01	15,09

Source : Ratios calculés par nos soins sur la base des rapports de gestion de l'EI.

La hausse de la proportion des stocks de matières premières s'explique en partie par la hausse des prix de certaines matières d'importation et les programmes complémentaires d'achats effectués en 2008 pour satisfaire la demande de transformateurs (importation de tôle découpée et noyaux).

La diminution de la proportion des stocks dans le total des emplois de 2008 à 2009 s'explique par la diminution des stocks à l'extérieur de matières qui passe de **261 863 KDA** en 2008 à **56 144 KDA** au 31/12/2009¹ ainsi que par la diminution des stocks de produits finis de **8%** de 2008 à 2009.

La baisse des stocks de produits finis s'est faite d'une manière permanente et significative à partir de 2007. Il s'agit du déstockage et de l'écoulement des stocks de groupes électrogènes acquis en 2007 et qui sont destinés à la revente en l'état².

2.2.3.3. LE DIAGNOSTIC SOCIAL

L'analyse du volet social nous permet de conclure sur le degré de motivation et d'adhésion du personnel au projet de l'entreprise. Pour cela, cette analyse se base sur l'étude de trois indicateurs principaux :

- 1. L'évolution de l'effectif de l'entreprise ;**
- 2. L'analyse du taux de Turn-over dans l'entreprise ;**
- 3. Le système de formation et de perfectionnement du personnel.**

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p.31.

² Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2008 », p.14.

2.2.3.3.1. L'EVOLUTION DE L'EFFECTIF DE L'ENTREPRISE

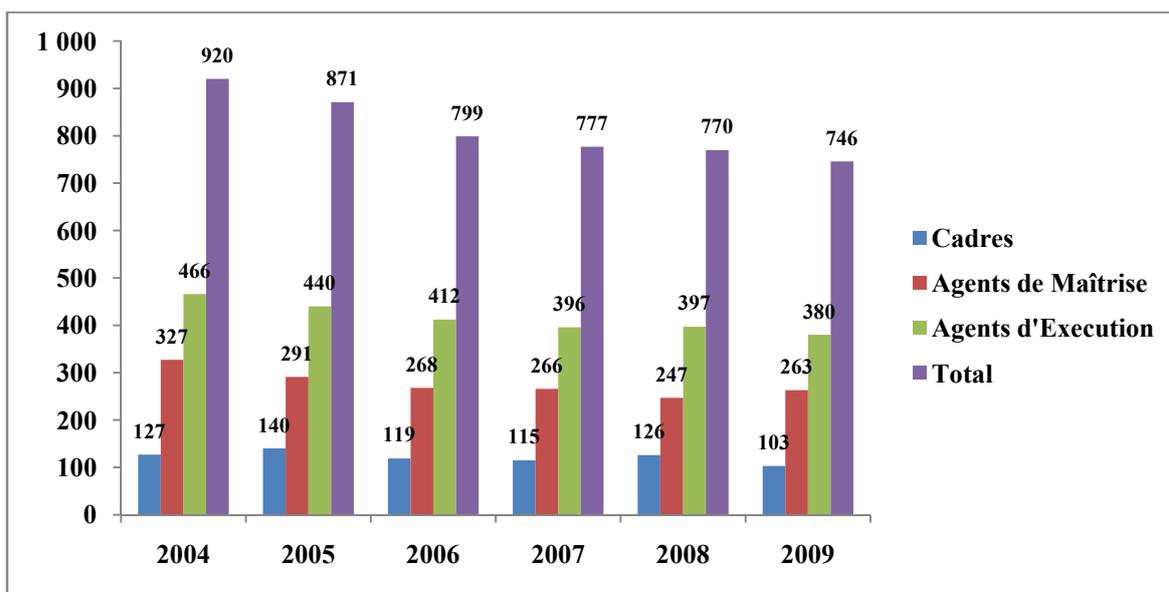
L'évolution des effectifs nous permet d'analyser à la fois l'évolution de la masse salariale que supporte l'entreprise et de son niveau d'encadrement. A cet effet, nous présentons :

1. L'évolution des effectifs par catégories socioprofessionnelles ;
2. La structure des effectifs par âge et par catégories socioprofessionnelles ;
3. La structure des effectifs par ancienneté et par catégories socio-professionnelles.

2.2.3.3.1.1. L'EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

Au 31 Décembre 2009, l'entreprise compte un effectif total de **746** agents soit un taux de régression par rapport à 2008 de **3,11%**. Par catégories socio- professionnelles, la répartition des effectifs est comme elle apparaît dans le **graphe** ci-après :

Graphe N°27 : Evolution des effectifs par catégories socioprofessionnelles



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des rapports de gestion de 2004 à 2009.

Les effectifs sont liés à l'entreprise soit par des Contrats à **Durée Déterminée (CDD)** soit par des Contrats à **Durée Indéterminée (CDI)**. Ce dernier est le contrat le plus dominant dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise enregistre un taux d'encadrement qui oscille entre **13,80** et **16,36%** de 2004 à 2009. A ce titre, le taux d'encadrement pour l'année 2009 est de **13,80%** contre **16,36%** en 2008 et **14,80%** en 2007. Ces fluctuations sont généralement expliquées beaucoup plus par les départs en retraite que par les démissions ou autres raisons.

2.2.3.3.1.2. LA STRUCTURE DES EFFECTIFS PAR AGE ET PAR CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

L'analyse de cet indicateur permet d'avoir une idée non seulement sur l'expérience et la qualification du personnel mais aussi sur le risque encouru par l'entreprise si elle n'engage pas de programme de formation pour le remplacement du personnel expérimenté prédisposant aux départs en retraite ou aux départs volontaires, etc. Ainsi, la structure des effectifs par âge est comme elle apparaît dans le tableau ci-après :

Tableau N°77: Structure des effectifs par âge et par catégories

Années	2004			2005			2006			2007			2008			2009		
	C	AM	AE															
de 20 à 30 ans	7	6	73	3	4	63	3	12	55	4	17	50	3	10	54	3	12	31
de 30 à 40 ans	22	64	144	25	48	110	25	44	94	28	46	83	23	41	74	23	49	96
de 40 à 50 ans	51	172	154	41	147	157	41	130	158	33	122	159	47	121	170	44	131	152
de 50 à 55 ans	41	71	65	38	77	73	38	69	67	33	66	60	46	65	75	28	65	46
de 55 à 60 ans	5	14	25	12	15	37	12	13	34	17	15	40	7	10	24	5	6	25
> à 60 ans	1	0	5	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0
Total	127	327	466	119	291	440	119	268	412	115	266	396	126	247	397	103	263	380

Source : ELECTRO-INDUSTRIES, Rapport de Gestion de 2004 à 2009.

La répartition des effectifs par catégories socio- professionnelles et par âge montre que l'entreprise enregistre près de **68%** de son personnel dépassant les **40** ans et que **24%** dépassant les **50** ans avec une forte concentration du personnel dans la tranche d'âge allant de 40 à 50 ans. En 2009, cette tranche représente **44%** des effectifs. Toutefois, le taux de **60%** des effectifs de 2009 ayant l'âge avancé, dont **48,47%** de cadres ayant un âge supérieur à **40** ans, constitue un point faible si l'entreprise ne met pas en place de stratégies de formation et de recrutement judicieux pour assurer la relève de l'entreprise en ressources humaines qualifiées.

2.2.3.3.1.3. LA STRUCTURE DES EFFECTIFS PAR ANCIENNETE ET PAR CATEGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLE

L'analyse de la structure des effectifs par ancienneté nous renseigne sur l'expérience accumulée et le degré de compétence du personnel. D'après la structure des effectifs de l'EI classés par ancienneté, en 2009, **42%** du personnel possède une expérience acquise après **20** ans d'ancienneté dont **12%** dépassant **25** ans d'ancienneté (cf. **Tableau N°78**).

Tableau N°78 : Structure des effectifs par ancienneté et par catégories

Années	2004			2005			2006			2007			2008			2009		
	C	AM	AE															
< 5ans	30	22	127	30	27	124	26	30	97	19	34	63	15	24	55	17	32	83
de 5 à 10 ans	7	2	12	6	1	3	10	11	34	21	18	71	25	24	96	29	32	107
de 10 à 15 ans	2	26	109	6	19	53	10	29	112	10	15	27	7	4	11	6	3	7
de 15 à 20 ans	31	115	180	25	81	184	5	21	78	4	32	116	3	37	104	4	39	76
de 20 à 25 ans	17	89	29	22	89	59	30	109	74	28	94	104	41	76	116	29	93	99
> à 25 ans	40	73	9	51	74	17	38	68	17	33	73	15	35	82	15	18	64	8
Total	127	327	466	140	291	440	119	268	412	115	266	396	126	247	397	103	263	380

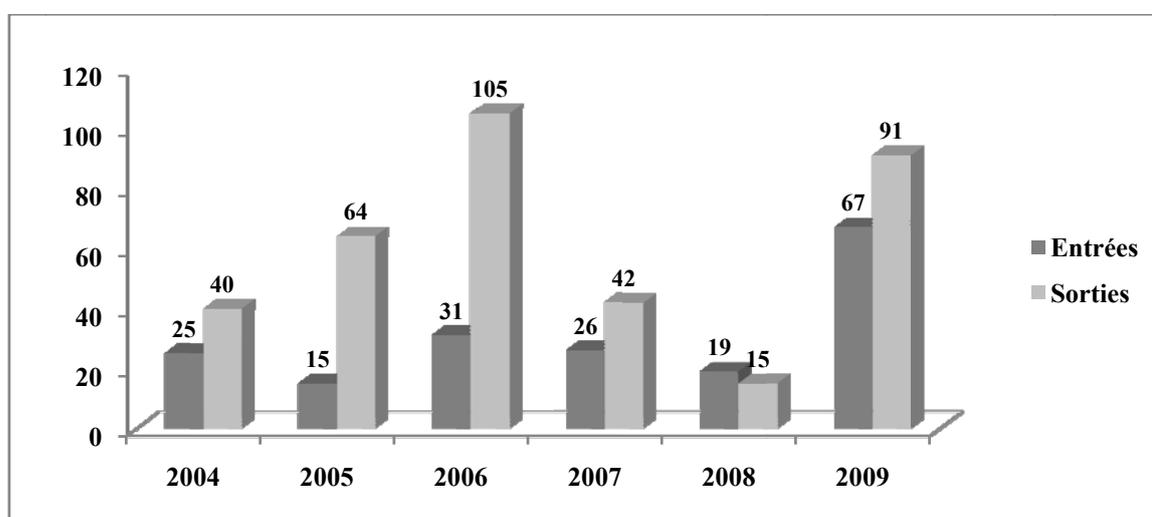
Source : ELECTRO-INDUSTRIES, Rapport de Gestion de 2004 à 2009.

Cette structuration témoigne à la fois de l'**expérience** et de la **qualification** du personnel dans le domaine d'activité de l'entreprise ainsi que de la faible mobilité du personnel. S'agissant des nouvelles recrues dont l'ancienneté ne dépassant pas 5 ans, celles-ci ne représentent que **18%** du total des effectifs.

2.2.3.3.2. L'ANALYSE DU TAUX DE TURN-OVER DANS L'ENTREPRISE

Le Turn-over permet d'analyser le mouvement du personnel (entrées et sorties) (cf. **Graphe N°28**). Les entrées de personnel sont liées aux recrutements. Ces derniers sont effectués par Electro-Industries pour faire face à des impératifs soit de renforcement des structures soit de remplacements indispensables des départs. Ces recrutements peuvent avoir un caractère temporaire (CDD) ou permanent (CDI).

Graphe N°28 : Entrées/sorties du personnel (le Turn-over)



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base des données des rapports de gestion.

Quant aux sorties du personnel, celles-ci sont généralement liées aux départs en retraites soit légale ou anticipée, les démissions, les décès et rarement les licenciements. En 2009, toutes les sorties enregistrées par l'entreprise sont liées à des départs en retraite soit **91** agents contre **67** entrées liées aux recrutements en vue de remplacer et de renforcer les structures ayant subis ces départs en retraite¹. Généralement, ces recrutements sont à caractère temporaire².

En général, Electro-Industries se caractérise par une faible mobilité du personnel due, d'après les responsables de l'entreprise, à trois caractéristiques principales et spécifiques à la région :

- Un faible tissu industriel ;
- Une forte densité de la population ;
- Un taux de chômage élevé.

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p. 72.

² Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2005 », p. 50.

2.2.3.3.3. LE SYSTEME DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Les programmes de formation lancés par Electro-Industries visent plusieurs objectifs comme :

- Faire face aux départs de personnel expérimenté. En effet, le personnel de l'entreprise se situe à plus de **60%** dans la tranche d'âge dépassant **40** ans, capitalisant ainsi plus de **15** années d'expérience. Ceci signifie que l'entreprise risque une sous-qualification de son personnel si elle ne prévoit pas de politiques permettant de remplacer ce personnel expérimenté et susceptible de la quitter ;
- Améliorer la qualification de son personnel par des politiques de mise à niveau et de perfectionnement ;
- Améliorer la maîtrise des différentes techniques de fabrication et de pratiques de gestion ;
- Renforcer les connaissances et les aptitudes de ses cadres en matière de management moderne et de professionnalisme pour l'encadrement et la recherche.

Pour cela, les programmes de formation sont destinés à toute catégorie (cf. **Tableau N°79**) de personnel (Cadres, Agents de Maîtrise et Agents d'Exécution).

Tableau N°79 : Programme de formation par catégorie de personnel
(en nombre de personnes)

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cadres	40	65	37	56	192	63
AM	7	25	07	46	68	39
AE	9	16	07	24	27	03
Total	56	106	51	126	287	105

Source : ELECTRO-INDUSTRIES, Rapport de Gestion de 2004 à 2009.

En 2009, les actions de formation ont concerné **14,07%** de l'effectif touchant à toute catégorie avec un taux de **60%** destinés au perfectionnement des cadres. Ces formations ont touché à plusieurs aspects du fonctionnement de l'entreprise engendrant en 2009 un coût de **5 882 K DA** soit une hausse de **5,98%** par rapport à l'année 2008 qui comptabilise un coût total de **5 550 K DA**. Le coût de formation de l'année 2009 représente **1,2%** des charges de personnel¹. Ces formations sont assurées :

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p. 76.

D'une part, par des participations aux séminaires, aux colloques et à des journées d'informations portant sur :

- La pratique de l'audit interne ;
- Le nouveau système comptable et financier IAS/IFRS ;
- L'Intelligence économique ;
- Les nouvelles normes en matière d'huiles isolantes ;
- La loi de finances 2009, etc.

D'autre part, par des cycles de formation de courte durée que se soit au niveau ou en dehors de l'entreprise portant sur :

- La sécurité des systèmes d'informations et des réseaux ;
- Les achats et les approvisionnements ;
- La gestion et la maintenance assistées par ordinateur ;
- La conception de site Web dynamique ;
- Le management de l'environnement selon la norme ISO 14 001-2004, etc.

De ce fait, nous constatons que le programme de formation est riche et touchant à plusieurs domaines qui sont d'actualité tels que le nouveau système comptable et financier, l'audit interne. Cependant, nous avons constaté l'absence totale de formations destinées à la maîtrise des NTIC alors que ces dernières constituent un facteur déterminant que se soit pour l'organisation interne de l'entreprise (améliorer le système d'information) ou bien pour l'adaptation aux changements de l'environnement économique.

Aussi ce manque n'est pas seulement constaté dans le programme de formation de l'entreprise mais aussi dans le mode de travail de cette dernière. En effet, nous avons constaté un manque énorme en équipements et outils informatiques (micro-ordinateurs, Fax, intranet, internet) dans la majorité des bureaux.

2.2.3.4. LE DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT

L'analyse du volet management a trait à toutes les décisions d'investissements, du mode de financement et du mode d'affectation des résultats prises par le Conseil d'Administration afin :

- D'orienter et de guider la stratégie de l'entreprise ;
- De motiver et de créer un climat de collaboration et de concertation entre le personnel pour l'aboutissement de la stratégie globale de l'entreprise.

Ainsi, pour l'analyse de ce volet, nous utilisons trois indicateurs principaux :

- 1. Les investissements réalisés par l'entreprise ;**
- 2. Le mode de financement des investissements ;**
- 3. Le mode de répartition des bénéfices.**

2.2.3.4.1. LES INVESTISSEMENTS REALISES PAR L'ENTREPRISE

Les investissements réalisés sont relatifs à toutes les acquisitions et les investissements en cours de réalisation effectués par l'entreprise. Ces investissements sont comme ils ressortent dans le tableau ci-après :

Tableau N°80 : Investissements acquis (réalisés et réceptionnés en KDA)

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Equipements de Production	30 304	12 615	6 462	459	2 147	1 408
Matériel de Transport	2 035	1 573	0	1 968	6 040	2 315
Equipements de Bureau	1 846	1 462	427	1 240	209	1 565
Agencements et Installations	22	09	0	2 457	0	2 237
Investissements en Cours	1 749	710	2 019	0	0	0
Equipements Sociaux	12	0	36	0	0	19
Total	35 968	16 369	8 944	6 124	8 396	7 544

Source : ELECTRO-INDUSTRIES, Rapport de Gestion de 2004 à 2009.

En 2004, l'acquisition d'équipements de production représente **84,25%** du total des investissements (en valeur). Ces investissements sont relatifs à l'acquisition d'équipements et des outils pour les structures de maintenance suivie de **5,66%** d'acquisitions de matériel de transport. Le matériel informatique ne dépasse pas les **2,34%** du montant global des investissements.

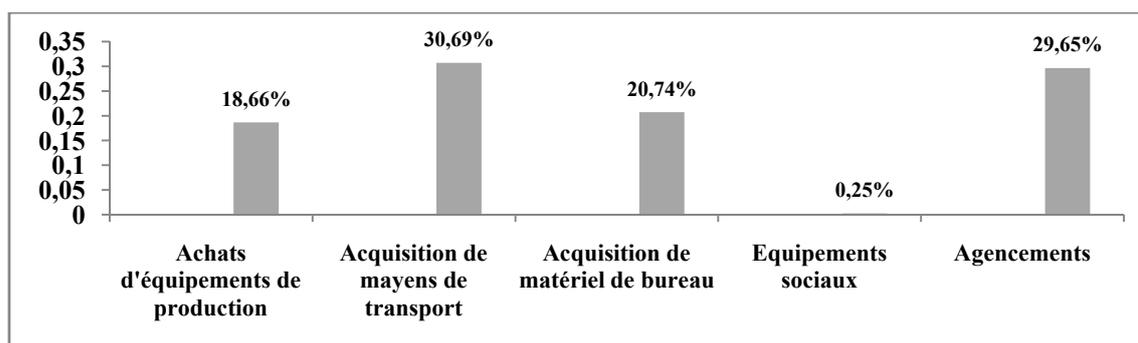
Comparé à l'année 2004, les investissements nouveaux ont porté sur le remplacement de **12** transformateurs Askarel, ce qui explique l'importance de cet investissement dans le total des investissements réalisés en 2005 à savoir **72,33%**.

Les opérations d'investissement engagées par l'entreprise durant l'exercice 2009 sont considérées faibles comparés aux années précédentes. Ceci s'explique par le fait que les projets prévus pour l'extension des capacités de fabrication de transformateurs (acquisition d'une chaîne de parois ondulées¹) sont en phase d'étude.

A ce titre, l'entreprise n'a réalisé en 2009 que des opérations d'investissement ayant trait au renouvellement des moyens de transport et l'achat des équipements de production. Ainsi, la ventilation des investissements par nature sont comme dans le graphe ci-après :

¹ Direction Générale, « Rapport de Gestion 2009 », p.26.

Graphe N°29 : Répartition des investissements acquis par nature de 2009



Source : Graphe élaboré par nos soins sur la base du rapport de gestion de l'EI de l'année 2009.

Les achats d'équipements de production ont porté sur l'achat de meuleuses, de postes à souder, d'extincteurs et d'autres outillages. Quant au matériel de bureau, celui-ci a porté sur l'achat de micro-ordinateurs, d'imprimantes et de fax, etc.). Ceci signifie que l'entreprise n'a pas engagé d'importants investissements malgré l'amortissement total des équipements de production dépassant **20** ans d'utilisation.

2.2.3.4.2. LE MODE DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

Vu que l'entreprise n'a pas engagé de grands projets d'investissement, le Conseil d'Administration a décidé de prendre en charge le financement de la totalité des investissements réalisés. Cet autofinancement provient à la fois des bénéfices réalisés depuis 2004, après une situation déficitaire jusqu'à 2003, et des opérations de cession d'investissements. En fait, excepté pour l'année 2009, l'entreprise a réalisé, chaque année, des opérations de cession d'investissement (cf. **Tableau N°81**).

Tableau N°81 : Les cessions d'investissement (en KDA)

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Montants	6 557	4 283	741	31 430	3 264	0

Source : ELECTRO-INDUSTRIES, Rapport de Gestion de 2004 à 2009.

Les cessions d'investissements portent en général sur la cession de moyens de transport, de matériel de bureau ou des équipements de production devenus obsolètes ou réformés. En 2005, dans le cadre de l'assainissement financier de l'endettement de l'entreprise suite à la mise en œuvre de la résolution du CPE (décision N°42 du 21 juillet 2004), la direction des domaines a pris possession de plus de **10** hectares de terrains excédentaires de l'entreprise à une valeur de **747** KDA et qui sont par conséquent transférés aux domaines. Cette cession est comptabilisée en 2006¹.

Durant l'année 2007, sur un montant de cession de **31 430** KDA, il y a un taux de **46,38%** qui porte sur la cession de bâtiments ATEC et un taux de **36%** sur la cession du matériel et installations ATEC ainsi que sur la cession de terrains et d'autres matériels réformés. En 2009, l'entreprise n'a procédé à aucune cession et le financement interne est effectué par les bénéfices dégagés.

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2006 », p. 54.

2.2.3.4.3. LE MODE DE REPARTITION DES BENEFICES

Le mode de répartition des bénéfices est l'une des résolutions de l'Assemblée Générale de l'entreprise. A ce titre, les bénéfices dégagés ont été répartis après affectation de la quote-part à la réserve légale et une part aux réserves facultatives. Le reste est réparti entre les travailleurs comme prime d'intéressement et les actionnaires comme dividendes.

L'intégration des travailleurs dans la répartition du résultat constitue un facteur de motivation et d'encouragement du personnel employé pour son adhésion aux projets de l'entreprise. Ceci explique, en partie, les résultats positifs dégagés principalement, l'accroissement de la richesse créée.

2.2.3.5. LE DIAGNOSIC FINANCIER

Après l'étude du point relatif au mode de financement des investissements au niveau de l'EI, nous avons conclu sur le fait que l'entreprise finance ses investissements par des ressources internes (autofinancement), ceci montre d'une part, la **solidité financière** de l'entreprise et d'autre part, la **sécurité** et la **crédibilité** de l'entreprise vis-à-vis des institutions financières. Toutefois, cette situation ne concerne qu'une partie des opérations de l'entreprise à savoir les opérations d'investissement, **qu'en est-il alors des opérations d'exploitation ?** Pour répondre à cette question, nous allons utiliser les outils de l'analyse financière définis dans le **Chapitre II** de la Deuxième Partie à savoir l'analyse :

1. **Des équilibres financiers ;**
2. **De la rentabilité.**

2.2.3.5.1. ANALYSE PAR LES EQUILIBRES FINANCIERS

Nous allons utiliser trois indicateurs, préalablement définis, pour analyser la situation financière de l'entreprise :

1. **Le Fonds de Roulement (FR) ;**
2. **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ;**
3. **La Trésorerie Nette (TN).**

2.2.3.5.1.1. LE FONDS DE ROULEMENT (FR)

Pour calculer le FR, nous avons d'abord élaboré les bilans financiers à partir des bilans comptables retraités contenus dans les différents documents internes de l'entreprise. Ce qui nous a permis d'obtenir les bilans financiers suivants :

Emplois	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VI	3 139 390	2 867 595	2 750 823	2 622 689	2 809 382	2 676 547
VE	1 109 309	1 151 347	1 379 416	1 538 573	1 623 031	1 492 362
VR	650 968	728 439	771 036	775 488	607 564	537 558
VD	52 845	240 489	363 328	789 110	1 286 919	1 461 147
Total	4 952 512	4 987 870	5 264 603	5 725 860	6 326 896	6 167 614
Ressources	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FP	4 782 062	4 817 863	5 023 015	5 333 140	5 715 400	5 939 068
DLMT	618	1 973	260	169	261	1 847
DCT	169 832	168 034	241 328	392 551	611 235	226 699
Total	4 952 512	4 987 870	5 264 603	5 725 860	6 326 896	6 167 614

Source : Bilans élaborés par nos soins.

U : KDA

La différence entre les ressources permanentes et les besoins permanents nous donne le FR de l'exercice ; ceci nous donne la situation de l'équilibre financier à long terme et qui se présente comme suit :

Rubriques	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FP	4 782 062	4 817 863	5 023 015	5 333 140	5 715 400	5 939 068
DLMT	618	1 973	260	169	261	1 847
VI	(3 139 390)	(2 867 595)	(2 750 823)	(2 622 689)	(2 809 382)	(2 676 547)
FR	1 643 290	1 952 241	2 272 452	2 710 620	2 906 279	3 264 368

Source : Calculs effectués par nos soins.

U : KDA

Nous constatons, l'existence d'un FR positif pour toute la période de 2004 à 2009, ce qui assure pour l'entreprise Electro-Industries une marge de sécurité. Celle-ci procure à l'entreprise une large capacité de financement de ses besoins d'exploitation ainsi qu'une indépendance vis-à-vis des organismes financiers.

Cette marge de sécurité provient, principalement, de l'importance de ses Fonds Propres (FP). Ces derniers, à titre d'exemple, représente **96,29%** en 2009 contre **90,33%** en 2008. Cette augmentation s'explique par :

- D'une part, la diminution du total des ressources du bilan 2009 comparé à l'exercice 2008 soit un taux de diminution de 2,51% ;
- D'autre part, l'augmentation du résultat bénéficiaire passant de **337 415 KDA** à **350 907 KDA** en 2009, soit un taux d'évolution de **3,99%**.

Quant à la hausse du FR, celle-ci s'explique par :

- La hausse des capitaux permanents à la fois des FP et des DLMT de 2009 par rapport à 2008 ;
- La diminution des besoins permanents (VI) qui s'explique par seulement l'importance de la dotation aux amortissements.

A ce titre, les amortissements cumulés au 31/12/2009 représentent **64%** de la valeur brute totale des immobilisations soit une valeur de **4 130 421 KDA**¹. A noter qu'une grande partie des bâtiments industriels, qui représentent les **36%** restant à amortir, sont déjà amortis à **47%** du fait de la durée de vie qui est allouée à ces derniers (40 ans) et de la méthode d'amortissement appliquée qui est une méthode progressive.

Cependant, la diminution du ratio de VI en 2009, malgré que l'entreprise n'a effectué aucune cession en cette année, est due au fait que l'entreprise n'a engagé aucune opération d'investissement importante en dehors des opérations de renouvellement dont la valeur n'a pas dépassé les **7 543 KDA**².

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p. 30.

² Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p. 77.

Par ailleurs, il est important de noter que l'entreprise EI possède durant toute la période, de 2004 à 2009 :

- Un équilibre financier à long terme où les ressources permanentes financent l'intégralité des besoins permanents ;
- Un FR Propre qui lui procure non seulement une autonomie financière (**Ratio de FP/Total des ressources > 90%**) pour toutes les années d'exercices (**cf. Tableau N°82**), mais aussi une large capacité d'endettement (**Ratio FP/DLMT > 100%**) principalement depuis 2004, l'année dans laquelle l'entreprise a bénéficié de l'assainissement de sa dette ;

Tableau N°82 : Ratio d'autonomie financière de 2004 à 2009 (en %)

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FP / Σ Ressources	96,55	96,59	95,41	93,14	90,33	96,29

Source : Ratios calculés par nos soins.

- Une norme de VI répondant à celle des entreprises du secteur industriel (entre 60% et 64%). Ceci implique que les VI témoignent de la vocation industrielle de l'entreprise (**cf. Tableau N°83**).

Tableau N°83 : Ratio de la vocation de l'entreprise 2004 à 2009 (en %)

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VI / Σ Emplois	63,38	57,49	54,76	49,17	44,40	43,39

Source : Ratios calculés par nos soins.

Toutefois, la diminution du ratio de VI de 2004 à 2005, malgré certaines acquisitions nouvelles en 2005 tel que le remplacement de 12 transformateurs Askarel d'une valeur de **11 840 KDA**¹ dans un total d'investissements réalisé d'une valeur de **16 369 KDA**, s'explique par des cessions et des désinvestissements tels que :

- La vente d'outillage et de pièces de rechange non utilisés depuis 1992 ;
- La vente de matériels informatiques devenus obsolètes ;
- La vente de moyens de transport réformés en plus de lots de pièces de rechange ;
- La vente de terrains excédentaires.

A noter que la cession des terrains n'est comptabilisée que durant l'exercice 2006, ce qui explique aussi la diminution du ratio de 2005 à 2006 respectivement de **57,49%** à **54,76%**. Malgré ces opérations de cession, l'entreprise se situe toujours dans la norme des **50%** d'une entreprise industrielle de 2004 à 2006, et le ratio diminue légèrement à partir de 2007 jusqu'à **43,39%** en 2009 en raison de l'amortissement des investissements et de l'absence de politiques de renouvellement de ces investissements.

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p.77.

2.2.3.5.1.2. LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Dans le cas de cette entreprise, nous n'avons constaté aucun concours bancaire de trésorerie, ce qui allège d'ailleurs la situation financière de l'entreprise. Il n'y a donc pas de charges financières (agios) à supporter. De ce fait, le BFR sera déterminé par les trois grandes masses du bilan financier : les VE, les VR et les DCT, ce qui nous donne le BFR suivant :

Rubriques	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VE	1 109 309	1 151 347	1 379 416	1 538 573	1 623 031	1 492 362
VR	650 968	728 439	771 036	775 488	607 564	537 558
DCT	(169 832)	(168 034)	(241 328)	(392 551)	(611 235)	(226 699)
BFR	1 590 445	1 711 752	1 909 124	1 921 510	1 619 360	1 803 221

Source : Calculs effectués par nos soins.

U : KDA

Au vu des résultats obtenus à savoir $BFR > 0$, l'entreprise de l'Electro-Industries est en équilibre financier à court terme qui signifie qu'elle a une capacité totale à rembourser ses exigibilités à court terme par les seules valeurs d'exploitation et réalisables à court terme qui, ces dernières représentent **66%** du total des créances normales et recouvrables détenues sur des clients solvables à l'instar de "CAMEG, KAHRIF, SKMK et autres clients privés"¹. Les autres créances sont considérées comme litigieuses, représentant **34%** du total des créances, et difficilement recouvrables.

Aussi, nous constatons que ce BFR augmente sensiblement de 2008 à 2009 réalisant un taux d'augmentation de **11,53%** et ce malgré la diminution à la fois des VE et des VR d'un taux de régression respectifs de **8,75%** et **11,52%**.

Pour les VR, leur diminution de 2008 à 2009 s'explique par le recouvrement des créances d'une valeur de **2 843 173 KDA**¹. Quant à la diminution des VE, celles-ci s'explique par la diminution des stocks à l'extérieur de matières premières de **261 863 K DA** en 2008 à **56 144 KDA** en 2009¹ et des stocks de produits finis d'un taux de **-7,60%** principalement les stocks de produits moteurs et alternateurs que l'entreprise a provisionné en raison de leur difficulté d'écoulement sur le marché et par conséquent de leur faible rotation. Ces provisions représentent **70%** du stock global de moteurs et alternateurs de l'exercice 2009¹.

Par ailleurs, en calculant le ratio de structure des VE, nous constatons que malgré sa diminution de 2008 à 2009, il demeure important dans la structure des emplois de l'entreprise. En effet, ce ratio représente **24,19%** contre seulement **8,71%** pour les VR. Cette importance s'explique par l'augmentation du poste des produits semi-ouvrés et encours qui représentent des pièces intégrées et encours qui ont été lancées pour la fabrication de transformateurs et de moteurs pour les besoins de 2010. Comme cette importance s'explique aussi par l'existence de quelques produits semi-ouvrés de l'unité Moteurs et Prestations qui sont jugés détériorés et obsolètes².

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », pp.62 -64- 31- 32.

² Electro-Industries, « Rapport de Gestion de 2004 à 2009 ».

Nous pouvons ainsi dire que la politique déployée pour la bonne gestion des créances de l'entreprise n'est pas appliquée pour la gestion des stocks. A ce titre, l'entreprise est loin de la gestion rationnelle des stocks "Zéro Stocks", ce qui lui fait supporter des coûts de stockage. S'ajoute à cela, un manque de coordination entre la production et l'approvisionnement.

Quant aux DCT qui constituent une mase importante dans la détermination du BFR, celles-ci ne représentent que **9,66%** en 2008 du total des ressources contre seulement **3,67%** en 2009. Cette baisse, de 2008 à 2009, est due aux remboursements des dettes d'exploitation et des dettes de stocks passant respectivement de **12 377 KDA** à **85 626 KDA** pour les dettes d'exploitation et de **420 974 KDA** à **69 279 KDA** pour les dettes de stocks².

Après cette brève analyse de l'équilibre financier à court terme, nous concluons sur le fait que l'entreprise Electro-Industries a mis en place une politique de :

- Désendettement, c'est ce qui est apparu à travers l'évolution de la structure de ses ressources. En effet, en 2009, les DLMT ne représentent même pas **0,04%** du total des ressources et des dettes financières inférieures à **4%** sans concours bancaires de trésorerie. Ceci témoigne de :
 - La gestion efficace quant à la maîtrise des charges principalement les charges financières ;
 - La forte capacité d'endettement de l'entreprise qui ne peut que renforcer sa crédibilité au niveau des institutions financières, entre autres, les banques ;
 - L'indépendance financière dont a besoin toute entreprise principalement de nos jours où cette dernière est dans un contexte d'ouverture économique où toutes les formes de reprises d'entreprises sont autorisées ;
- Recouvrement des créances clients. Ce qui lui permet de pallier aux manques de liquidités ou de cessation de paiement immédiat. A cet effet, Electro-Industries agit plus sur les moyens de recouvrement des créances comme relancer les clients, etc. que sur les délais des crédits accordés aux clients. Comme nous l'avons déjà noté, ces délais peuvent aller jusqu'à 90 jours pour les clients solvables. Ceci dénote une pratique moderne de gestion et de promotion des ventes à crédit. Toutefois, l'entreprise Electro-Industries manque de politique de gestion des stocks.

2.2.3.5.1.3. LA TRESORERIE NETTE

Toutes les réformes engagées par l'Etat algérien visent à :

- Rétablir l'équilibre financier immédiat ;
- Assainir la situation nette de l'entreprise par le rachat de ses dettes ;
- Augmenter les fonds Propres de l'entreprise, etc.

L'objectif principal étant de rétablir la situation de la trésorerie nette de l'entreprise. Cette trésorerie nette qui influe directement sur la pérennité de l'entreprise a constitué, depuis longtemps, le problème majeur de toutes les entreprises publiques algériennes et que l'Etat a toujours renfloué.

Actuellement, avec la conjoncture actuelle entraînant, entre autres, le désengagement de l'Etat, impose aux entreprises le changement de leurs modes et pratiques de gestion principalement dans la gestion de leur trésorerie afin d'éviter :

- Les manques de liquidités ;
- Les excédents de trésorerie.

Qu'en est-il alors de l'entreprise Electro-Industries ?

Pour répondre à cette question, nous avons d'abord calculé le niveau de la trésorerie nette et qui est comme suit :

Rubriques	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FR	1 643 290	1 952 241	2 272 452	2 710 620	2 906 279	3 264 368
BFR	(1 590 445)	(1 711 752)	(1 909 124)	(1 921 510)	(1 619 360)	(1 803 221)
TN	52 845	240 489	363 328	789 110	1 286 919	1 461 147
Ratio de TN (%) : VD / Σ Emplois	1,06	4,82	6,90	13,78	20,34	23,69

Source : Calculs effectués par nos soins.

U : KDA

Nous constatons que la TN devient de plus en plus importante dans la structure des emplois de l'entreprise au point où en 2009, celle-ci atteint un taux de **23,69%**. Cette augmentation de la TN provient principalement de l'importance du taux d'accroissement du FR comparé à celui du BFR. En se référant aux dernières années 2008 et 2009, les taux d'accroissement des FR et des BFR sont respectivement de **12,35%** et **11,35%**.

Cet accroissement, comme nous l'avons déjà noté, provient de l'importance des FP dans la structure des ressources (plus de **90%** pour toute la période considérée) et de la faiblesse des VI principalement durant les trois années 2007, 2008 et 2009 où le taux des VI dans le total des emplois ne dépasse pas la norme de **50%** d'une entreprise à vocation industrielle et est considéré très faible si nous faisons abstraction des créances d'investissement qui ne sont nullement pas considérées comme des équipements de production.

Ceci fait que les VI durant les trois dernières années 2007, 2008 et 2009 ne dépassent pas les **46%** des emplois et sont respectivement de **45,55%**, **39,35%** et **38,30%**. Cette situation montre :

- D'une part, le manque d'investissement « en équipements de production et par conséquent, le vieillissement des équipements utilisés ;
- D'autre part, l'absence de modes et de pratiques de gestion moderne de la TN pour rentabiliser les excédents de trésorerie. Ces excédents font supporter à l'entreprise un coût d'opportunité et par conséquent des manques à gagner. En effet, depuis l'année 2006, Electro-Industries possède une TN dépassant largement la norme de **5%** du total emploi et en 2009, cette TN représente **23,69%** du total emploi, ce qui est important en terme d'intérêt à gagner bien que l'entreprise ait réalisé près de **11 300 KDA** de produits financiers en 2009 par des placements à long terme auprès des banques et par des emprunts obligataires¹. Pour cela, il est important qu'Electro-Industries envisage de rentabiliser ses excédents de trésorerie soit en :
 - Plaçant la liquidité disponible ou bien en investissant dans la modernisation des équipements de production ou des moyens de gestion tels que la modernisation du système d'information ;
 - Investissant par des prises de participations dans d'autres entreprises publiques.

Toutefois, malgré ces insuffisances liées à l'existence d'excédents de liquidité non rentabilisés et au mode de gestion de la trésorerie, il est important de noter que l'entreprise Electro-Industries d'Azazga n'a contracté aucun concours bancaire de trésorerie, ce qui lui assure son équilibre financier immédiat et sa solvabilité envers ses créanciers.

2.2.3.5.2. ANALYSE PAR LA RENTABILITE

L'analyse par la rentabilité porte sur l'étude de la compétitivité de l'entreprise sur son marché et sur sa capacité à générer des résultats positifs. Pour Electro-Industries, nous nous sommes basé sur l'utilisation de certains ratios de l'analyse financière qui vont nous permettre d'apprécier la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, nous avons synthétisé ces ratios dans les tableaux suivants :

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 », p.52.

Tableau N°84 : Ratios de rentabilité de l'activité de l'Electro-Industries (en %)

Ratios calculés	2004	2005	2006	2007	2008	2009
FP/VA	54,35	61,73	57,64	49,77	41,89	45,86
FF/VA	2,09	6,96	0,33	0,47	0,42	1,65
DAA/VA	40,34	37,10	16,96	13,91	16,67	12,17
∑Amortissements /VI brutes	51,71	55,92	58,08	59,76	61,61	63,61
CPT/CA	54,50	57,48	60,21	49,08	57,45	56,57
MB/CA	0,11	0,11	0,08	0,28	0,41	0,49
EBE/VA	41,67	34,57	39,25	46,49	55,79	60,06
EBE/CA	19,71	15,67	18,52	18,33	23,73	27,39
VA/Effectifs	846,66	879,40	1076,57	1143,82	1378,56	1487,75
Taux de MB	76	64	78	23	25	63

Source : Calculs effectués par nos soins.

Les Frais de Personnel (FP) absorbent en 2004 plus de **50%** de la richesse créée. Ce ratio augmente en 2005 suite à l'augmentation des FP et à la diminution de la VA d'un taux de - **1,66%**. L'augmentation des FP provient de deux éléments majeurs :

- L'augmentation des FP en 2006 de **5%** suite à la revalorisation des salaires de **15%** en application de la nouvelle convention de branche (nouvelle convention de branche signée entre les SGP et la fédération FNTMEE portant revalorisation des salaires) et c'est en décembre 2006 que les personnels de l'entreprise ont reçu leur rappel ;
- L'importance des indemnités de retraite.

Pour le ratio de FF/VA, depuis l'année 2004 le ratio d'endettement de l'entreprise s'est sensiblement amélioré d'où la conséquence directe sur les FF qui diminuent de 2004 à 2009 ne dépassant pas un taux d'absorption de **1,65%** de la VA en 2009. Cette situation résulte de la mise en œuvre des mesures d'assainissement relatives à la transformation des dettes antérieures (dettes d'investissement et les découverts) en Fonds Propres. Toutefois l'importance de ces FF en 2005 s'explique par la comptabilisation des FF sur découverts qui datent de la période antérieure à l'assainissement de la dette. Les charges financières restantes portent sur les FF courants¹ tels que les frais et commissions bancaires.

Se référant au ratio de DAA par rapport à la VA, nous constatons que malgré la caractéristique du complexe Electro-Industries ayant un lourd potentiel d'investissement (en 2005, **97%** des VI sont des équipements de production puisque c'est un complexe industriel de fabrication de Moteurs Electriques Asynchrones et de transformateurs de distribution¹), le ratio diminue de 2004 à 2009. En effet, après avoir été de **40,34%** en 2004, le ratio diminue jusqu'à **12,17%** en 2009. Ceci signifie que les équipements du complexe Electro-Industries sont amortis et vétustes (en 2009, le ratio des Amortissements cumulés/VI brutes représente plus de **50%**). A ce titre, d'après les rapports d'activités de l'entreprise, la plupart des équipements ont une limite d'âge de plus de **20** ans et la Valeur Nette Comptable (VNC) qui apparait dans le bilan et qui reste à amortir concerne les bâtiments¹.

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2005 », pp.20-27.

Par ailleurs, l'importance des consommations intermédiaires rapportées au CA montre la dépendance de l'entreprise en termes d'approvisionnement en matières et composants. En effet, plus de **80%** des approvisionnements provient de l'étranger, ce qui augmente les consommations intermédiaires qui représentent en 2009 plus de **50%** du CA réalisé. Cette importance s'explique par les augmentations significatives des cours mondiaux des principales matières importées tels que le cuivre, les huiles, etc.

Les résultats obtenus par le calcul des différents ratios montrent aussi que :

- La marge brute comparée au CA ne représente qu'un taux moyen de **0,74%** pour la période allant de 2004 à 2009. Ceci s'explique tout simplement par le fait d'une part, que l'unité Prestations effectue plus de la maintenance interne des équipements des deux secteurs Moteurs et Transformateurs et d'autre part, par des ventes très réduites de groupes électrogènes qu'Electro-Industries importe (en lançant des programmes complémentaires) pour satisfaire la demande locale ;
- Durant la période 2004-2009, Electro-industries a réalisé un EBE en nette amélioration malgré une augmentation des salaires en 2006. Ceci signifie que la richesse créée après règlement des salaires est importante. Ceci témoigne aussi de l'existence d'une productivité du capital humain au niveau de l'entreprise. en effet, la productivité du capital humain (VA/Effectifs) augmente d'une année sur l'autre.
En termes de taux d'évolution de la productivité, EI enregistre une légère diminution de 2008 par rapport à 2007 où le taux d'évolution était de **7,92%** alors qu'il était de **20,52%** de 2008 par rapport à 2009. Cette diminution s'explique par le conflit social ayant engendré d'important manques à produire ;
- Le ratio d'EBE rapporté au CA augmente d'une année sur l'autre et atteint **27,39%** en 2009, ce qui indique la performance de l'entreprise que se soit au niveau industriel, commercial ou bien dans la création de la liquidité. Cette situation reflète aussi la rentabilité de l'entreprise. Sa diminution, de 2004 à 2005 passant de **19,71%** à **15,67%**, s'explique par l'importance des FP qui ont absorbé près de **61,73%** de la richesse et par la diminution légère de la VA d'un taux de **-1,66%**.

Tableau N°85 : La rentabilité économique et financière de l'Electro-Industries (en %)

Indicateurs	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Commentaires
La Rentabilité économique (Re)							<p>La Rf obtenue par le calcul du ratio que se soit par rapport aux FP ou aux capitaux permanents est la même. Ceci s'explique par la faiblesse des DLMT ainsi que par le fait que les capitaux investis sont à plus de 90% constitués de FP. Cette rentabilité augmente d'une année sur l'autre et atteint 5,90% en 2009 après avoir été de 1,09% en 2004 et de 0,72% en 2005. Toutefois, il n'y a pas de norme pour la rentabilité financière mais son évolution traduit l'amélioration de la situation financière de l'entreprise.</p> <p>Cette Rf est suivie par l'amélioration de la Re. En effet, l'actif de l'entreprise est rentabilisé durant toute la période considérée. En 2009, la Re avoisine la Rf et atteint un taux de 5,68% après avoir été en 2008 de 5,33%. En 2004 et 2005, la rentabilité financière et économique sont très faibles spécialement en 2005 où elles étaient respectivement de 0,69% et 0,72%.</p> <p>Le ratio de Résultat d'exploitation/Emplois suit la même tendance que ceux de la Rf et de Re. Ceci signifie la maîtrise des dépenses par l'entreprise bien qu'en 2005, la rentabilité d'exploitation est négative de 0,51%. Ceci est dû à la combinaison de trois charges qui ont pesé sur les résultats de l'entreprise comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'importance des importations en matières et composants qui ont augmenté en 2005 de 8% par rapport à 2004 et qui représentent 41% du total des charges de l'exercice ; - Les augmentations salariales de 12% ; - L'importance des charges d'amortissements qui ont enregistré une valeur de 284 188 KDA représentant 107,30% de l'excédent brut d'exploitation de l'entreprise¹.
<u>Ratios calculés :</u>							
Bénéfice avant FF / Emplois	0,72	0,37	4,65	3,85	5,26	5,39	
Bénéfice / Emplois	1,05	0,69	3,91	4,73	5,33	5,68	
Résultat d'exploitation / Emplois	0,45	-0,51	3,61	4,98	6,49	8,32	
La Rentabilité financière (Rf)							
<u>Ratios calculés :</u>							
Bénéfice / FP	1,09	0,72	4,10	5,08	5,90	5,90	
Bénéfice / Capitaux Permanents	1,09	0,72	4,10	5,08	5,90	5,90	

Source : Calculs effectués par nos soins.

¹ Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2005 », p.17.

Après l'assainissement de la dette de l'entreprise Electro-Industries, celle-ci retrouve la situation d'une entreprise rentable. En effet, depuis 2004, les résultats de l'entreprise reflètent une situation nette réelle très satisfaisante caractérisée par :

- Un Actif Net Réel positif ;
- Des équilibres financiers avec une trésorerie nette positive sans concours bancaires de trésorerie ;
- Une forte autonomie financière ;
- Une forte capacité d'endettement ;
- Une augmentation du CA ;
- Une productivité du capital humain ;
- Une stratégie de concertation et de collaboration entre la direction et le personnel ;
- Une bonne politique de recouvrement des créances ;
- L'existence d'une stratégie de Qualité Totale ;
- L'existence d'une politique de formation malgré le manque de certains profils de formation indispensables de nos jours.

Toutefois, le diagnostic a aussi révélé des points négatifs importants pour le bon fonctionnement de l'entreprise comme :

- L'existence d'un excès de liquidité qui traduit le manque de stratégie de placements des liquidités principalement en 2009 où la TN a atteint un taux de **23,69%** ;
- Le non modernisation des équipements de production qui sont devenus obsolètes et complètement amortis ;
- L'absence totale d'un système d'information moderne ni même de stratégie ou de projets de modernisation de ce système d'information alors que ce dernière constitue un moyen inévitable pour une gestion moderne de l'entreprise.

Par ailleurs, il est vrai que l'Electro-Industries établit chaque année un rapport d'activité, ce qui lui permet de disposer d'informations relatives à son activité mais il est constaté l'absence de tableau de bord ou seront portés, d'une **manière permanente**, tous les indicateurs facilitant à l'entreprise la prise de décisions. S'ajoute à cette lacune l'absence totale d'informations relatives à l'environnement concurrentiel de l'entreprise (les concurrents potentiels, les différents fournisseurs, etc.).

3. LES PROPOSITIONS SUR LES MODES ET LES FORMES DE MODERNISATION DES EPE ALGERIENNES

Après l'étude pratique que nous avons réalisée au niveau des deux entreprises publiques à savoir ENIEM de Tizi-Ouzou et Electro-Industries d'Azazga, nous pouvons conclure sur le fait que même si les responsables des deux entreprises considèrent que la modernisation des entreprises porte sur l'amélioration d'une part, de l'efficacité de tous les systèmes de gestion et structures d'organisation de l'entreprise et d'autre part, des pratiques de gestion, il n'en demeure pas moins qu'au niveau de ces deux entreprises nous avons constaté que :

1. **Les facteurs de modernisation** se sont concentrés plus sur le facteur de normalisation « certification aux normes de qualité et aux normes environnementales », ce qui justifie d'ailleurs l'existence d'un SMQ et d'un SME mais le manque d'intérêt porté aux TIC et l'absence totale de projets d'amélioration du **système d'information et de communication** fait qu'il est difficile :

Premièrement, de mesurer réellement les retombées de la **modernisation par la qualité des produits** ;

Deuxièmement, d'intégrer des logiciels d'accompagnement du processus de modernisation par la qualité. En effet, nous avons constaté que cette dernière, dans les deux entreprises, est centrée sur l'amélioration de l'aspect « qualité du produit » sans intégrer les autres aspects tels que la gestion de la chaîne logistique (SCM), le suivi du produit sur le marché (PLM) et la gestion de la relation client (CRM) qui permettent réellement à l'entreprise de recueillir des informations sur la qualité des matières premières, les délais de livraison, la satisfaction et les réclamations des clients, etc. toutes ces informations permettront à l'entreprise de mesurer l'efficacité de leurs SMQE.

Par ailleurs, le facteur humain est aussi utilisé dans les deux entreprises comme un facteur de modernisation, ce qui justifie l'intérêt portée, par les responsables, à la formation et à la qualification du capital humain. Cependant, à notre sens, ces efforts de formation ne sont suivis d'aucune politique permettant, aux deux entreprises, de bénéficier réellement de formations assurées. Nous citons à cet effet, comme exemple, l'absence de politique de **maintien et de fidélisation du capital humain** et surtout l'absence du **principe de rentabilité des investissements en ressources humaines**. Ceci fait supporter à nos entreprises d'énormes pertes d'argent et du capital expérience et qualification.

2. **Les stratégies de redéploiement**, dans les deux entreprises étudiées, sont des stratégies de croissance interne. En effet, dans les deux entreprises, ENIEM et EI, les stratégies sont redéployées vers des **stratégies centrées sur le métier de base et orientées clients** avec une importance accordée à la mise en œuvre et l'aboutissement d'une **stratégie de concertation**. Cette étude nous permet donc de constater l'inexistence de stratégies de croissance externe, ce qui nous laisse d'ailleurs, conclure, en quelque sorte, sur la faiblesse des stratégies adoptées par les entreprises algériennes car dans la réalité, la stratégie de recentrage sur le métier de base s'accompagne automatiquement de stratégies de sous-traitance, de partenariat qui permettent à l'entreprise de se concentrer sur le métier de base et de bénéficier de la diminution des coûts.

Dans ce deuxième point relatif aux stratégies de redéploiement, on ne peut, encore une fois, parler de redéploiement stratégique sans évoquer le rôle que joue le système d'information et de communication dans l'orientation des stratégies de l'entreprise.

A ce titre, les responsables d'entreprises évoquent le manque d'information et de clarté dans les objectifs de la stratégie de développement nationale. Il est souvent évoqué, à cet effet, le changement des orientations des pouvoirs publics quant à la stratégie de développement nationale, sans aucune explication sur les raisons du changement ou des objectifs visés, nous pouvons donner l'exemple, dans ce cas, de la privatisation que cite la majorité des cadres dirigeants d'entreprise. Cette situation de faite empêche les responsables à prendre des décisions à même d'améliorer la performance de l'entreprise.

Ainsi, l'amélioration du système d'information et l'introduction des TIC permettra, sans aucun doute, aux entreprises algériennes un meilleur redéploiement et une réflexion sur la possibilité de mettre en place des stratégies de réseau intégrant toutes les parties prenantes de l'entreprise dans un projet de développement de l'entreprise.

Compte tenu d'une part, de l'importance de la modernisation des entreprises à l'ère de la mondialisation dans l'amélioration de la performance économique et la facilitation à l'adaptation aux changements de l'environnement économique et d'autre part, de la difficulté qu'éprouvent les entreprises étudiées à lancer un processus de modernisation touchant à tous les aspects d'organisation et de gestion de l'entreprise, ce processus doit être encadré par l'Etat et s'inscrire dans une continuité.

C'est pour cela que, pour permettre aux entreprises de poursuivre la modernisation de leurs structures d'organisation et de leurs systèmes de gestion, nous formulons les cinq propositions suivantes :

Première proposition: D'introduire le principe de rentabilité et de récupération des investissements en ressources humaines ;

Deuxième proposition : De reconsidérer au niveau des entreprises la place et l'importance du système d'information dans l'orientation de la stratégie de l'entreprise ;

Troisième proposition : De mettre en place un système d'information, au niveau national, permettant aux entreprises une veille stratégique et environnementale ;

Quatrième proposition : La mise en place, par l'Etat, de politiques d'accompagnement des entreprises publiques dans l'introduction et l'utilisation des technologies d'information et de communication ;

Cinquième proposition : De créer un cadre juridique et réglementaire régissant et encourageant les relations de collaboration entreprises-universités et centres de recherche.

La ressource humaine et l'information sont les deux facteurs qui permettent la modernisation de toute entreprise.

4. LES PERSPECTIVES EN MATIERE DE MODERNISATION DES EPE

Parce que les entreprises publiques économiques algériennes se trouvent aujourd'hui dans un contexte d'ouverture économique et de mondialisation rendant par là, la concurrence de plus en plus rude, sa modernisation devient une nécessité qui doit s'inscrire dans :

1. Un processus continu touchant à tous les systèmes de gestion et d'organisation de l'entreprise ;
2. Une logique de changement pour améliorer la situation de l'entreprise. Ce changement doit être émis par l'entreprise pour répondre à un besoin d'améliorer la performance et l'efficacité interne de l'entreprise,

que les dirigeants d'entreprises s'accordent à dire que la modernisation est avant tout d'opérer des changements touchant à tous les systèmes de gestion et structures d'organisation à même d'améliorer la flexibilité et l'adaptation aux changements de l'environnement économique global.

Convaincus de ce point de vue, nous avons alors retenu trois (03) niveaux de perspectives à même de permettre d'une part, le lancement, la réalisation, le suivi et le contrôle de toute opération ou projet de modernisation dans les entreprises algériennes d'autre part, la participation effective de toutes les parties prenantes au processus de modernisation.

Ces perspectives sont énumérées comme suit :

1. **Au niveau de l'Etat :** il s'agit de créer,
 - Un système d'Intelligence Economique qui assure et communique aux entreprises des informations fiables sur la stratégie de développement de l'économie nationale et des informations sur le contexte économique international ;
 - Un marché de compétences avec une gestion par objectifs. Le contrat qui liera les dirigeants d'entreprises publiques avec l'Etat sera fonction des objectifs à atteindre et la sanction sera par conséquent, déterminée sur la base des objectifs atteints.
2. **Au niveau des entreprises :**
Il s'agit de lancer des conventions avec les centres de recherche et les universités sur les modes de modernisation des entreprises et les stratégies de redéploiement pour une meilleure adaptation aux changements de l'environnement. Il s'agit alors d'offrir un terrain d'application à toute proposition qui émane des travaux de recherche des universités et des centres de recherche.
3. **Au niveau de l'université :**
Il s'agit de développer des programmes de formation LMD et des axes de recherche en relation avec la modernisation des entreprises notamment :
 - La modernisation des entreprises publiques et le système de prise de décisions ;
 - Les TIC comme mode de modernisation des entreprises algériennes ;
 - La stratégie des entreprises algériennes face à la mondialisation de l'économie.

Nous pouvons ainsi conclure, par ce présent chapitre, que les modes de modernisation engagés par les responsables des deux entreprises ENIEM et EI demeurent insuffisants au vu des résultats obtenus du diagnostic général, et ce malgré que les deux entreprises aient enregistrées une amélioration de certains indicateurs économiques et financiers.

En effet, les facteurs de modernisation sur lesquels se sont basés les responsables se limitent essentiellement à la certification aux normes de qualité (du produit) et à la formation des ressources humaines pour la maîtrise de certains métiers. Ainsi, l'absence totale d'intérêt accordé pour la **modernisation du système d'information et de communication** demeure une faiblesse, difficile à rétablir, et un obstacle difficile à surmonter et qui ne fait que renforcer les difficultés d'adaptation aux changements de l'environnement économique actuel.

L'avènement des nouvelles technologies d'information et de communication a bouleversé les relations, internes et externes, de travail dans les entreprises. Ceci fait, qu'au moment où les entreprises du monde entier réalisent des économies liées aux coûts de transaction, nos entreprises continuent, non seulement de les supporter mais aussi de supporter des coûts liés :

- Aux manques à produire,
- Aux manques à gagner (les ventes),
- Au sur stockage,
- Aux départs de compétence, etc.,

Ces coûts proviennent principalement des retards ou du manque de cohérence dans **les prises de décisions** opérationnelles, de gestion ou stratégiques sachant que le processus de prise de décisions repose totalement sur un système d'information et de communication pertinent.

S'ajoute à cette lacune, l'absence d'un **contrôle continu** dans les différentes fonctions de l'entreprise. En effet, un contrôle est lancé s'il y a un problème qui est signalé. Ceci fait qu'aujourd'hui les entreprises publiques économiques, en l'occurrence les deux entreprises étudiées, ont plus besoin des aides d'assistance et des aides financières pour, avant tout, moderniser leurs systèmes d'information et de communication qui ce dernier, est considéré comme un outil permettant la coordination de toutes les structures de l'entreprise et l'adhésion de tous le personnel à l'aboutissement de la stratégie.

L'étude des expériences en matière de modernisation dans les pays voisins (Maroc, Tunisie et la France) a révélé que la modernisation de l'économie en général, et des entreprises publiques, en particulier, a principalement porté sur la modernisation de leurs :

- Systèmes d'organisation et de gestion (création de pôles de compétitivité pour renforcer les relations entreprises/centres de recherche, amélioration de la qualité totale, la modernisation du système d'information et de communication, etc.) ;
- Stratégies en opérant un redéploiement vers des stratégies de spécialisation (centrées sur le métier de base et orientées vers le client), de recherche de partenaires économique et financier ainsi que vers des stratégies de concertation entre tous les parties prenantes de l'entreprise.

Se référant à l'Algérie particulièrement au cas des deux entreprises publiques étudiées ENIEM et EI, qui ont résisté à tous les changements de leur environnement économique global et touchées par toutes les réformes engagées et par la même bénéficié de certaines opérations de redressement et de modernisation lancées par l'Etat algérien, il ressort clairement, après le diagnostic global de leurs situations, des résultats auxquels nous avons aboutis :

- Une situation nette comptable et réelle positives depuis 2004 pour l'EI et 2009 pour l'ENIEM ;
- Un rétablissement de tous les équilibres financiers depuis 2004 pour l'EI et 2009 pour l'ENIEM ;
- Une réalisation de la majorité des objectifs fixés que ce soit de production ou de vente.

Par ailleurs, pour la modernisation de l'entreprise, les responsables de chacune des deux entreprises se sont basés sur presque les mêmes facteurs de modernisation à savoir :

- La certification des produits aux normes de qualité ISO ;
- La formation du personnel qui se fait généralement dans l'objectif de la maîtrise de la certification aux normes ISO obtenue ;
- L'encouragement de la recherche et développement dans le cas de l'ENIEM.

Quant aux modes de modernisation, ceux-ci se trouvent très limités. En effet, la modernisation de l'entreprise s'est basée seulement sur des changements qui sont opérés au niveau de la fonction :

- ❖ **Achats et Approvisionnement** : en effet, dans le cas de l'ENIEM, les responsables de l'entreprise accordent une place importante à la diversification des sources d'approvisionnement (fournisseurs). Cette diversification qui a débuté en 2007 a déjà donné ses résultats comme la diminution des coûts d'approvisionnement, une meilleure qualité des matières et composants. Contrairement à EI, celle-ci s'approvisionne auprès des mêmes fournisseurs ;

- ❖ **Commerciale** : Dans ce cadre, l'ENIEM a engagé des actions pour élargir son portefeuille clients et fidéliser ces derniers. Ces actions ont été soutenues par la mise en place d'une stratégie marketing ayant pour objectifs la promotion et le suivi des produits ENIEM sur le marché et par l'élargissement de son réseau de distribution.

La modernisation de l'entreprise par la fonction commerciale s'avère une condition pour l'adaptation aux changements. En effet, l'ENIEM s'adresse à une clientèle composée, dans sa majorité, des particuliers (ménages). Ces derniers ont un pouvoir d'achat dépendant de plusieurs éléments (prix, qualité, nouveaux besoins, capacités financières, etc.), c'est pour cela que l'ENIEM est tenue d'être à l'écoute du consommateur pour le fidéliser et s'informer des tendances du marché pour attirer d'autres clients.

Cette situation ne reflète pas celle d'EI vu que celle-ci a comme principal client l'Etat et ses différentes administrations, ce qui lui assure à l'avance des débouchés et c'est ce qui explique peut être même la faiblesse des actions de l'entreprise pour la recherche d'autres clients ;

- ❖ **Ressources humaines** : Bien que les changements opérés à ce niveau soient insuffisants (importance donnée plus à la rémunération), il n'en demeure pas moins qu'il y a aujourd'hui, au sein des deux entreprises étudiées, une certaine motivation et mobilisation de tous le personnel à réaliser les objectifs de l'entreprise et à défendre ses intérêts. Nous avons alors constaté, malgré l'existence de certaines actions du partenaire social qui freinent la croissance de l'entreprise, l'apparition de sentiments d'appartenance à l'entreprise. En effet, le personnel se sent plus concerné du devenir de l'entreprise et de son orientation. Il propose pour cela son entière collaboration pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Bien que ces changements aient permis, aux deux entreprises, d'améliorer leurs résultats, il n'en demeure pas moins qu'ils demeurent insuffisants pour pallier à certaines faiblesses que traînent les entreprises publiques depuis plusieurs années comme l'importance des stocks (produits finis et matières premières), l'importance des créances malgré la mise en place de structure de recouvrement des créances, l'obsolescence des équipements de production et l'absence de politique d'investissement, l'absence de politiques de gestion des excédents de trésorerie (pour EI) ou de recherche de partenaires financiers (pour l'ENIEM) et l'absence de politiques de recherche de partenaires nationaux (public et privé) en raison de plusieurs difficultés, entre autres, les injonctions politiques, que rencontrent les dirigeants d'entreprises.

La persistance de toutes ces faiblesses trouve son explication dans la non modernisation :

- Du système d'information d'où un manque et une absence d'informations ;
- De la production qui fait que l'entreprise ne dispose pas de processus de gestion du cycle de vie des produits (PLM), de commande et de livraison (SCM) et de gestion des relations clients (CRM). Ce qui crée d'importants stocks et manques à gagner ;

- De la fonction financière, ce qui ne permet pas de déterminer la tendance des besoins et des ressources financières.
C'est pour cela que l'amélioration de la situation de l'entreprise passe inévitablement par la modernisation de tous les aspects d'organisation et de gestion et que sans une modernisation totale de l'entreprise, cette dernière aura toujours des difficultés à suivre l'évolution de son environnement économique.

S'agissant des stratégies de redéploiement, les deux entreprises ont adopté des stratégies basées sur leurs métiers de base et orientés vers le client et qui sont soutenues par des stratégies de concertation avec le personnel de l'entreprise.

Par ailleurs, il est important de noter qu'il y a une absence totale d'une réflexion autour d'une organisation par projet ou en réseaux, néanmoins, nous pouvons dire que dans les deux entreprises, une place importante est accordée au contrôle, bien qu'il reste insuffisant (il y a seulement un contrôle à posteriori sous forme de constatation), qui est effectué sous forme d'opérations d'audit.

CONCLUSION

L'environnement économique global des entreprises est totalement bouleversé par la mondialisation de l'économie suite à la conjugaison de plusieurs évènements :

- La saturation des marchés locaux et le redéploiement des stratégies d'entreprises ;
- La globalisation de l'économie (la mondialisation des marchés de capitaux qui rend la nationalité des entreprises de moins en moins pertinente, la déréglementation, l'ouverture des économies ainsi que l'accentuation des opérations de délocalisation) ;
- La révolution télématique et technologique (l'émergence des NTIC) ;
- L'intensification de la concurrence (l'explosion des investissements transfrontaliers, l'accroissement des échanges commerciaux, l'émergence de nouvelles puissances économiques telles que la Chine, l'Inde, le Brésil, etc.).

A cet effet, la mondialisation constitue un défi sans précédent pour tous les Etats en leur imposant de multiples réorganisations et restructurations de leurs économies afin de faire face à la concurrence qui devient de plus en plus rude dans tous les domaines de la vie sociale, politique, technologique et économique.

De ce fait, les Etats, en général, et les entreprises, en particulier, accordent une importance de plus en plus grande à l'ensemble des aspirations des consommateurs et des organisations non gouvernementales ou autres parties prenantes qui aspirent à ce que les entreprises adoptent des comportements qui répondent aux exigences et aux principes d'une mondialisation plus justes et des engagements adaptés aux principes d'un développement durable. Ce dernier consiste à adopter un comportement ayant une responsabilité sociale en effectuant des investissements socialement responsables qui s'inscrivent dans le cadre du respect des normes d'une mondialisation basée sur les principes :

- De respect de l'environnement ;
- De la bonne gouvernance ;
- De bonnes pratiques de gestion ;
- De respect des intérêts des communautés locales et de comportement de l'entreprise en un véritable acteur « socialement responsable », etc.

Par ailleurs, les changements de l'environnement global des entreprises à l'ère de la mondialisation caractérisée par l'ouverture des économies et l'intensification de la concurrence a **imposé inévitablement la modernisation des systèmes et des pratiques de gestion** entraînant par-là, une organisation rigoureuse du contrôle de leurs activités en prenant en considération l'ensemble des données exogènes (nationales et internationales). C'est pour cela que l'adaptation à tous ces changements passe **nécessairement** par le lancement des opérations de modernisation afin de permettre aux pays et particulièrement aux entreprises l'intégration dans une économie de plus en plus mondialisée et concurrentielle. Ainsi, les efforts et les actions des différents Etats sont véhiculés par la notion de **modernisation de l'économie et des entreprises** dont les efforts sont plus orientés vers l'amélioration de l'environnement économique national des entreprises.

La modernisation des entreprises est définie comme étant l'ensemble des changements qu'opèrent ces dernières sur tous leurs systèmes de gestion et processus d'organisation en vue d'améliorer leur efficacité, leur performance, leur efficience et leur rentabilité que se soit au niveau de l'organisation, de la gestion, de la production ou de la prise de décision. L'objectif étant de doter l'entreprise d'une capacité d'adaptation et de résistance aux changements de l'environnement (concurrence, marchés, besoins, etc.).

Cependant, les facteurs utilisés pour moderniser les processus d'organisation et les systèmes de gestion diffèrent d'une entreprise à une autre voire même d'un Etat à un autre. Ces facteurs sont déterminés en fonction des difficultés rencontrées ou des besoins de développement interne à l'entreprise ou à un Etat. Par ailleurs, se basant sur nos différentes lectures, la majorité des entreprises et même des Etats orientent leurs efforts de modernisation sur l'amélioration de trois facteurs principaux à savoir :

1. La qualification et la formation du capital humain qui est considéré, aujourd'hui, comme la ressource stratégique des entreprises. En effet, le capital humain est à la fois l'initiateur et le dirigeant (directeur) de toute opération de modernisation et qu'il ne peut y avoir de modernisation sans la participation effective de toutes les ressources humaines, car conduire les changements et faire face aux résistances aux changements est étroitement dépendant des compétences existantes dans l'entreprise ;
2. La mise en place d'une stratégie nationale de normalisation des produits et des entreprises afin d'intégrer la démarche qualité au centre des préoccupations des entreprises. Il s'agit de l'amélioration de la **qualité Totale (la Qualité des procédés de production, des hommes et de l'organisation)** et du **mode de gouvernance** ;
3. L'amélioration du système d'information et de communication et l'encouragement des entreprises à l'introduction et à l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication. L'existence d'un système d'information et de communication performant conditionne le bon déroulement de toute action ou opération de modernisation. De plus l'utilisation des NTIC facilite la rapidité de la diffusion des informations relatives aux opérations de modernisation, le suivi de ces opérations et leur contrôle.

A ce titre, les entreprises, pour se moderniser établissent un diagnostic général de leur situation afin de déceler et de situer les besoins de modernisation car l'aboutissement d'un projet de modernisation est fonction du degré d'implication de l'entreprise dans la prise de décision quant au lancement de ces projets de modernisation. C'est à cet effet que les entreprises peuvent, en fonction des décisions prises par les responsables, moderniser :

1. Leur structure d'organisation ;
2. Leurs systèmes de management ;
3. Leur système de contrôle.

Il est tout juste important de noter que le projet de modernisation doit porter sur l'amélioration de tous les aspects de gestion et d'organisation de l'entreprise ; ceci signifie que le projet de modernisation ne peut reposer sur l'amélioration d'une fonction, ou d'un département sans toucher à toutes les autres fonctions de l'entreprise. Il s'agit de moderniser l'entreprise dans sa globalité en se basant sur le capital humain.

Cette modernisation pour une meilleure adaptation aux changements est suivie d'un **redéploiement stratégique** des entreprises basé sur la définition de nouvelles stratégies qui s'adaptent le plus aux caractéristiques de l'environnement actuel.

Le redéploiement stratégique est la réorientation de la stratégie de l'entreprise vers de nouveaux acteurs de l'activité économique en impliquant l'ensemble de l'entreprise dans sa mise en œuvre et son aboutissement. Ces stratégies sont plus orientées vers des stratégies d'attrait des clients et des stratégies de croissance externe à savoir de coopération et d'alliances. C'est pour cela que les stratégies d'entreprises, de nos jours, sont des stratégies :

- **Orientées clients ;**
- **Concertées ;**
- **Orientées métiers** (qui sont liées aux stratégies de recentrage).

Les stratégies orientées clients ont porté sur la modernisation de la **structure organisationnelle**, de l'ensemble des **systèmes de gestion, de management** ainsi que des **modes d'organisation du travail** afin d'une part, de répondre au mieux aux aspirations et aux exigences des clients et d'autre part, de fidéliser le client.

Les stratégies concertées sont mises en œuvre par l'acquisition et la qualification des ressources humaines talentueuses capables de rassembler toutes les parties prenantes de l'entreprise autour de la réalisation des objectifs de modernisation. En effet, la compétence humaine constitue le facteur clé de succès des opérations de modernisation car celle-ci est considérée comme l'animatrice et le guide de toute opération de modernisation.

C'est pour cela qu'il est important de noter que la revalorisation du capital humain, particulièrement des compétences, occupe une importante place dans la modernisation et le redéploiement stratégique des entreprises. A cet effet, les entreprises se redéployent autour de leurs compétences fondamentales et accentuent par là, des opérations d'investissements dans la formation, l'apprentissage et dans le perfectionnement de leurs ressources humaines.

Ceci fait que le perfectionnement du capital humain constitue une condition sine qua non pour l'aboutissement de toute opération de modernisation et de redéploiement stratégique car le capital humain constitue à la fois l'initiateur et le conducteur de toute modernisation. Ainsi, le niveau de perfectionnement et de formation des ressources humaines constituent, pour l'entreprise, une **source de compétitivité (F. Leroy, 2001)**.

De plus, dans le cadre de la globalisation de l'économie caractérisée par le développement des NTIC, l'amélioration des performances, la réussite et la pérennité des entreprises sont conditionnées par leur capacité à s'adapter et à créer les conditions à leur personnel pour maîtriser ce nouvel outil indispensable au management moderne ; car de nos jours, l'économie en général est basée sur la connaissance et le savoir où la **ressource humaine** (l'Homme) constitue la principale **richesse**, la **source de créativité** et de **différenciation**.

Pour cela, le redéploiement de la stratégie nécessite la modernisation de l'organisation basée sur le déplacement de la source de **création de la valeur** du **capital matériel** au **capital immatériel**, entre autres, les ressources humaines. Ceci fait que l'entreprise recherche, d'une manière permanente, les compétences distinctives qui sont à l'origine de l'augmentation de la **valeur incorporelle de l'entreprise** et par conséquent de **sa valeur réelle**.

L'augmentation de cette valeur réelle dépend en grande partie de l'importance des moyens matériels et financiers mis à la disposition des ressources humaines, du bon esprit d'initiative qu'exigent les responsabilités qui leur sont confiées à travers une délégation pertinente d'autorité ainsi que de l'efficacité du système de motivation mis en place.

Ainsi, nous pouvons aisément avancer que la modernisation de l'entreprise ne repose pas sur l'amélioration d'un seul aspect de l'entreprise mais s'étend à tous les systèmes et structures d'organisation et de gestion, et ce n'est seulement par la modernisation de l'ensemble de ces systèmes de gestion (**la commercialisation, la production, la gestion des ressources humaines, le système d'information et de communication et le système de prise de décisions et de contrôle**) et de ces structures d'organisation (**structure organisationnelle par projets ou en réseau**) que les entreprises peuvent s'adapter aux changements de l'environnement économique.

Par ailleurs, le redéploiement stratégique vers des stratégies de concertation a induit le redéploiement vers des stratégies de réseau dont la concertation n'est plus seulement au niveau interne à l'entreprise mais aussi au niveau des groupes d'entreprises.

Quant au redéploiement stratégique vers des métiers de base, celui-ci a marqué les années 80 et 90 caractérisées par l'exigence de création de la valeur actionnariale. Ce qui a induit les entreprises à la concentration de leur stratégie sur des marchés maîtrisables et des métiers de base.

L'Algérie, à l'instar des autres pays voisins, a lancé depuis l'indépendance plusieurs réformes de restructuration de son économie, en général, et de ses entreprises publiques économiques, en particulier. Celles-ci ont généralement porté sur la modernisation de leur organisation ou de leurs systèmes de gestion (restructuration financière et organique, autonomie des entreprises, privatisation, ouverture du capital social des entreprises et politique d'attractivité des investissements directs étrangers) mais qui dans la majorité des cas se sont soldées par des échecs qui ont été soulignés dans des écrits par plusieurs auteurs algériens notamment Abdelmadjid Bouzidi, 1983 ; Taieb Hafsi, 1984 ; Bouyacoub Ahmed, 1987 ; Boudersa. M, 1993 ; Abdelhak Lamiri, 1993 ; Hocine Benissad, 1994 et Nacer-Eddine Sadi, 2005.

En effet, l'étude de l'évolution historique des entreprises publiques algériennes et l'étude des deux cas d'entreprises publiques, ENIEM de Tizi-ouzou et EI d'Azazga, nous a permis de comprendre la situation actuelle, dont se trouve la majorité si ce n'est la totalité de ces dernières, caractérisée par :

- La détérioration de la situation financière des EPE et l'accentuation de leur dépendance financière des organismes extérieurs ;
- La démotivation du personnel, principalement des cadres compétents, et par conséquent la déperdition des compétences, l'accentuation des départs volontaires et la résistance aux changements;
- La sous- utilisation des capacités de production ;
- La dépendance des approvisionnements des fournisseurs étrangers en matières premières et composants ;
- La difficulté à trouver des partenaires économiques ou financiers ;
- La faiblesse de la compétitivité des produits et des services, etc.

Ces échecs, à notre sens et d'après les avis de certains responsables d'entreprises, ont pour causes principales :

❖ **La défaillance du système d'information que ce soit au niveau des entreprises ou au niveau national** : toute décision de modernisation ou de redéploiement stratégique repose sur la pertinence et la fiabilité des informations car on ne peut jamais prendre une décision sans l'analyse préalable de la situation globale de l'entreprise. Cette analyse se fait sur la base de toutes les informations liées à l'environnement économique de l'entreprise. Or, au niveau de nos entreprises, on trouve toujours des difficultés à mettre en place un système d'information fiable. Ceci fait que les informations enregistrées sont soit contradictoires ou bien incomplètes. Cette situation de fait a fait qu'on n'a pas pu évaluer certains éléments comme l'importance des investissements immatériels dans le total des investissements réalisés par l'entreprise. Ceci est aussi le cas au niveau national, qui même s'il y a quelques sources d'information comme celles diffusées par l'ONS, le CNES, il n'en demeure pas moins que les entreprises se plaignent du manque ou de l'indisponibilité des informations quant aux décisions de l'Etat sur l'orientation des activités économiques comme est le cas de la politique de privatisation des entreprises publiques ;

❖ **Le mode de prise de décisions** : En effet, toutes ces réformes sont issues des **initiatives externes à l'entreprise** et résultent par conséquent, des initiateurs se situant **en dehors du système interne de prise de décisions de l'entreprise**. S'ajoute à cela, la **non contribution des cadres dirigeants aux nouvelles orientations et réorganisations de leur entreprise**. Ceci a laissé indifférent les cadres d'entreprises aux réformes engagées par l'Etat algérien et a créé un climat de résistance aux changements et d'incompréhension des décisions prises par les responsables d'Etat. Nous pouvons aisément citer la décision relative aux départs volontaires. Les responsables d'entreprises sont unanimes à dire que cette décision constitue un frein au développement de l'entreprise car la majorité des entreprises ont perdu leurs meilleures compétences.

Cependant, un projet de réformes doit émaner des besoins internes à l'entreprise véhiculant des objectifs clairs à atteindre et traduisant des décisions prises par les cadres dirigeants et leurs engagements à améliorer l'organisation et la réorientation de l'activité de l'entreprise. C'est en fonction de ces décisions que les cadres dirigeants de l'entreprise mettent en œuvre une stratégie qui est soutenue par la volonté de toutes les parties prenantes de l'entreprise à la faire aboutir. C'est pour cela que toute décision d'amélioration et de modernisation doit être prise au niveau interne à l'entreprise. Si la décision concerne l'économie nationale mais qui touche à l'activité des entreprises comme est le cas du crédit documentaire, il y a alors nécessité de faire associer les cadres dirigeants d'entreprise dans la prise de décision ;

- ❖ **Le système de nomination des responsables** des entreprises : depuis longtemps, cette nomination s'est toujours faite en dehors de l'entreprise, ce qui a créé non seulement un climat de démotivation des compétences humaines mais aussi a créé un climat de conflit entre le personnel et particulièrement, les cadres de l'entreprise, ce qui ne contribue pas à l'aboutissement des réformes pour la modernisation des entreprises. Cette situation est renforcée par l'absence d'un système de motivation ;
- ❖ **Le système de contrôle** : la modernisation de l'entreprise exige l'existence d'un système de contrôle qui joue pleinement son rôle de suivi, d'orientation (corrections) et de détermination des responsabilités (sanction). Or, il est constaté, par l'étude de l'évolution des entreprises et par l'étude de nos cas pratiques, que le contrôle exercé est un **contrôle de constatation** qui n'est pas suivi d'actions correctives et encore moins de celles situant la responsabilité dans la gestion et l'organisation.

Toutes ces causes constituent la réponse à la première question de notre problématique.

Depuis près d'une vingtaine d'années maintenant que les pays en voie de développement ont engagé des réformes et des plans d'ajustement structurel suite à l'ouverture économique, la modernisation des entreprises devient une exigence pour toute adaptation au changement de l'environnement.

A cet effet, de nombreux pays ont mis en œuvre des plans visant à moderniser et à dynamiser tous les secteurs d'activités et des politiques de soutien à la modernisation des entreprises, entre autres, les programmes de mise à niveau notamment les opérations d'investissement, de certification, de perfectionnement des ressources humaines et d'assainissement financier.

Se référant au cas de l'Algérie, l'ouverture de son économie et la signature de l'accord d'association avec l'UE, en 2005, ont mis les entreprises, entre autres, les EPE face à un environnement économique très concurrentiel où leur survie est tributaire de leur capacité à opérer des changements dans leurs modes d'organisation et de gestion.

A cet effet, l'Etat algérien a lancé des réformes portant sur des programmes de modernisation de l'économie algérienne (l'amélioration de l'environnement des affaires, la relance de la privatisation, l'amélioration des conditions d'attrait des IDE) et sur des programmes encourageant les EPE à la modernisation de leurs systèmes d'organisation et de leurs pratiques de gestion (la mise à niveau, entre autres, l'introduction des NTIC, l'amélioration de la qualité, le perfectionnement du capital humain, l'amélioration de l'investissement matériel et immatériel etc.).

Il résulte, de tous les efforts entrepris par l'Etat pour moderniser les EPE, que malgré la persistance d'obstacles administratifs (bureaucratie), il n'en demeure pas moins que certaines entreprises, ayant bénéficié de certains programmes de modernisation comme la mise à niveau qui a permis aux EPE de bénéficier des aides d'assistance et des aides financières pour la certification de leurs produits, la modernisation de leurs investissements matériels et la formation et le perfectionnement de leurs ressources humaines, affichent une amélioration sensible de leurs situations financière et économique.

Dans ce cadre, l'étude que nous avons menée au niveau des deux entreprises, ENIEM et EI qui ont bénéficié d'une part, des opérations de modernisation comme la mise à niveau et d'autre part, des aides des organisations internationales (ENIEM pour la certification aux normes de qualité ISO), a révélé que les opérations de modernisation de l'entreprise ont permis une amélioration significative de certains indicateurs économiques comme l'amélioration de la productivité du travail, l'amélioration de la qualité des produits, etc., et financiers comme la réalisation de la rentabilité (pour l'ENIEM à partir de 2009 et EI à partir de 2004) et la réalisation des équilibres financiers mais sans avoir à améliorer réellement l'efficacité de l'entreprise en général et sa capacité à faire face aux changements de son environnement économique.

Cette situation s'explique, en partie, par la faiblesse de la culture d'entreprise en plus de la persistance de certaines difficultés comme l'absence d'un système d'information et de communication performant, les injonctions (les décisions prises) des pouvoirs publics dans l'orientation stratégique des EPE, le manque de gestion participative et surtout l'absence de contrôle proprement dit.

En ce qui se rapporte au redéploiement stratégique dans les EPE, il est à noter que les deux entreprises étudiées éprouvent beaucoup de difficultés à réorienter leurs choix stratégiques. Nous pouvons citer à cet effet, le cas d'Electro-Industries qui, par insuffisance de l'offre des produits transformateurs en raison de l'importance de la demande, s'est trouvé incapable de mettre en exécution sa décision de réorganisation de son mode de travail (travail en équipes pour augmenter la production) à cause du partenaire social qui a refusé de collaborer.

L'autre exemple révélateur de la difficulté du redéploiement stratégique est celui lié à la décision de privatisation de l'unité Moteurs qui a trouvé des repreneurs (allemands et français). A ce titre, EI a élaboré tout le diagnostic et finalisé toutes les étapes pour la privatisation de cette unité mais cette opération est annulée suite aux changements dans les orientations de la politique de l'Etat. Ceci est aussi le cas de l'ENIEM qui a déboursé d'importantes sommes d'argent pour finaliser le projet de privatisation de ses filiales mais qui n'a pas abouti pour les mêmes raisons évoquées dans le cas de l'EI.

Toutes ces causes font que le redéploiement stratégique dans les EPE algériennes est difficile à opérer, ce qui peut les éloigner des principes de flexibilité, d'efficacité et de rentabilité. Pour cela, afin d'assurer la relance de la croissance économique au niveau des EPE et assurer par là, le succès des opérations de modernisation déjà engagées, ce qui constitue la **réponse à la deuxième question de notre problématique**, plusieurs actions doivent être lancées tant au niveau des modes de modernisation qu'au niveau des formes de redéploiement stratégique.

Au niveau des modes de modernisation, il est important de réellement reconsidérer :

Premièrement, la place et l'importance de l'information dans la gestion quotidienne et stratégique de l'entreprise. En effet, la tenue d'informations fiables facilite leur communication, leur interprétation ainsi que leur utilisation dans les processus de décision et de contrôle. Ainsi, la modernisation par l'amélioration du système d'information et de communication facilitera, sans aucun doute aux entreprises, d'une part, la participation de tout le personnel aux opérations de modernisation, d'autre part, l'introduction et surtout l'utilisation des technologies d'information et de communication (utilisation de l'intranet, utilisation des logiciels de gestion des approvisionnements, de gestion des commandes clients et des actions de fidélisation des clients, du suivi des produits sur le marché, etc.). C'est à ce titre que nous suggérons aux entreprises d'accorder autant d'importance aux investissements liés au perfectionnement de leur système d'information et de communication (investissements dans l'acquisition de matériels informatiques et de logiciels de gestion et principalement dans la formation et la qualification du personnel à l'utilisation et l'exploitation de l'information) ;

Deuxièmement, la notion de qualité du produit. En effet, celle-ci doit s'inscrire dans un processus global dit de qualité totale. Ceci signifie que la certification d'un produit aux normes de qualité ISO doit avant tout avoir un impact sur l'efficacité de l'entreprise à savoir la maîtrise des coûts qui se manifeste par la faiblesse des coûts de non qualité, ce qui n'est pas le cas de nos entreprises du moins dans les deux entreprises étudiées.

Les raisons évoquées par les responsables d'entreprise est la qualité de la formation du personnel qui est jugée insuffisante en plus du manque voire de l'absence d'investissements dans les équipements de production. En effet, les deux entreprises fonctionnent avec des équipements à plus de **50%** amortis. Or, la modernisation par la qualité totale implique inévitablement l'amélioration de la qualité des ressources humaines et matérielles mais aussi de maîtrise des coûts de non qualité.

C'est pour cela que nous suggérons, aux deux entreprises, de procéder à la modernisation de leurs équipements de production du fait qu'elles disposent de ressources financières internes et d'impliquer l'ensemble de l'entreprise dans la réalisation de la qualité totale ;

Troisièmement, la politique de formation et de perfectionnement du personnel. Nous pensons qu'il est réellement temps, pour toutes les EPE, d'intégrer dans leurs objectifs le **principe de rentabilité des investissements humains**. En effet, après nos entretiens avec plusieurs responsables des deux entreprises, nous avons constaté leur incapacité à réagir face aux départs de personnes formées et perfectionnées par l'entreprise causant par là, d'importantes pertes non seulement en termes financiers mais aussi en termes de compétence et de qualification.

A cet effet, nous suggérons à ce que les pouvoirs publics mettent en œuvre un cadre juridique et réglementaire permettant aux entreprises d'établir des contrats de fidélité qui s'inscrivent dans le principe de retour sur investissements humains et qui donne droit aux entreprises de retenir toute personne formée par les propres moyens financiers de l'entreprise à une durée au moins égale au nombre d'années de formation ;

Quatrièmement, le système de contrôle par la définition des missions et des objectifs du contrôle interne de l'entreprise, des objectifs qui doivent aller au-delà du contrôle des écarts.

Agir sur ces quatre facteurs permettra certainement aux entreprises de réussir leur modernisation.

Au niveau des formes de redéploiement stratégique : A ce propos, il est important de noter que malgré les difficultés déjà citées, les responsables des deux entreprises étudiées ont mis en œuvre des actions qui permettent le redéploiement vers des stratégies qui répondent le mieux aux conditions de l'économie actuelle (économie ouverte et concurrentielle). Ces actions de redéploiement stratégique ont porté sur des stratégies :

- Orientées vers le métier de base (stratégie de recentrage) pour la satisfaction des besoins des clients qui sont en évolution permanente ;
- Orientées vers les clients avec la mise en œuvre d'actions stratégiques pour leur fidélisation ;
- De concertation en associant certaines parties (partenaire social, actionnaires) prenantes aux prises de décisions et à l'orientation de l'entreprise.

Cependant, nous avons constaté, malgré les efforts consentis, des manquements dans ce redéploiement si l'on se base sur les notions théoriques du redéploiement stratégique. En effet, les entreprises se sont redéployées vers des stratégies de recentrage mais continuent de gérer des actifs dont la rentabilité est nulle et par conséquent supporter des charges importantes en plus de celles de structures. Concernant les actions orientées vers les clients, nous avons remarqué l'absence d'informations pour mesurer réellement la portée de ces actions ou de cette stratégie orientée vers le client. Quant à la stratégie de concertation, celle-ci, théoriquement, se base sur l'association de toutes les parties prenantes de l'entreprise c'est-à-dire le partenaire social, les actionnaires, les dirigeants, les clients et les fournisseurs, ce qui n'est pas le cas dans les deux entreprises ENIEM et EI.

A cet effet, pour un redéploiement stratégique efficace, nous proposons à ces deux entreprises :

1. Le maintien de la stratégie de recentrage vers le métier de base avec la mise en œuvre de stratégies de croissance externe, par la recherche de partenaires économique et financier, ainsi que les stratégies de sous-traitance au niveau national qui renforceront les actions engagées dans les deux entreprises quant à la diversification des sources d'approvisionnement ;
2. De renforcer la stratégie orientée vers le client par l'élaboration et la mise en place d'un tableau de bord qui permet d'éclairer les dirigeants sur les décisions à prendre quant à la qualité du produit et à l'évolution du produit sur le marché. Dans ce tableau seront définis les indicateurs de mesure de la satisfaction des clients comme les prix, la qualité, le service après-vente, le délai de livraison, les retours sur produit par causes (prix, pannes), le nombre de nouveaux clients (mesurer la stratégie de marketing de l'entreprise), le nombre des anciens clients (mesurer la stratégie de fidélisation des clients), le chiffre d'affaires des clients potentiels, etc. ;
3. De revoir la stratégie de concertation qui ne doit pas porter seulement sur la défense des intérêts propres à chaque partie de l'entreprise mais beaucoup plus sur le partage d'intérêts (intérêts mutuels) tels que la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Pour que les EPE puissent mettre réellement en œuvre ces actions stratégiques, l'Etat doit avoir un rôle de soutien aux dirigeants de ces entreprises en leur facilitant l'accès aux informations économique et politique de la stratégie de développement nationale (mise en place du système d'intelligence économique au niveau du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration Industrielle ouvert à toutes les entreprises publiques ou privées), ceci constitue **la réponse à la deuxième question de notre problématique.**

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

ABDELHALKI. Lahsen et COURLET. Claude, « Les Nouvelles Logiques du Développement », ED l'Harmattan, Logiques Economiques, 1996.

AGGERI Franck, PEZET Eric, ABRASSAT Christophe, ACQUIER Aurélien, « Organiser le Développement Durable, Expériences des Entreprises Pionnières et Formation des Règles d'Action Collective », Vuibert, Mars 2005.

ALLEGRET. J.P. et COURBIS. B., « Monnaies, Finance et Mondialisation », Vuibert, 2005.

ANGELIER Jean-Pierre préface de Jean-Marie CHEVALIER, « Economie des Industries de Réseau », Presses Universitaires de Grenoble, 2007.

ANSOFF IGOR, « Stratégie du Développement de l'Entreprise, une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXe siècle, Editions Hommes et Techniques, 1968.

ARREGLE Jean-Luc, « Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations », Edition Economica, Paris 2000.

ATAMER Tugrul et CALORI Roland, « Diagnostic et Décisions Stratégiques », Deuxième Edition Dunod, Paris, 2003.

ATLAN Patrick, «Reprendre une Entreprise en Difficulté », Ed d'Organisation, Deuxième Tirage 1997.

AUDROING J. F., «La Décision Stratégique : Stratèges et Stratégie », Ed Economica, 2000.

BAGLIN G., BRUEL O., GARREAU A. et GRIEF M. ; « Management Industriel et Logistique », Ed Economica, Paris 1990.

BANCEL Franck, « La Gouvernance des Entreprises », Ed Economica, 1997.

BARANSKI Laurence, « Le Manager Eclairé, Piloter le Changement », Editions D'Organisation, 2001.

BAUMERT H., « Les Stratégies de Croissance dans les Entreprises », Presses Universitaires de France Que Sais-je ?, Première Edition Juillet 1994.

BELAIBOUD Mokhtar, « La Gestion Stratégique de l'Entreprise Publique Algérienne », O.P.U. Alger, N° d'édition : 1758, année non indiquée sur l'ouvrage.

BELLON Bertrand et GOUIA Ridha, « IDE et Développement Industriel Méditerranéen », ADI, Université Paris Sud, GREP, Université Tunis III, Edition Economica, 1998.

BELTRAN Alain, RUFFAT Michèle, « Culture D'Entreprise et Histoire », E.O. Sup, Les Editions D'Organisation, 1991.

BENACHENHOU. A, « Planification et Développement en Algérie 1962-1980 », Alger le 30 juillet 1980.

- BENISSAD Mohamed Elhocine, « Economie du Développement de L'Algérie, Sous Développement et Socialisme », OPU, Alger (OPU 103) et Economica, Paris, 1979.
- BENISSAD Hocine, « La Réforme Economique en Algérie », O.P.U, Alger, 5/1991.
- BENISSAD Hocine, « L'Ajustement Structurel : Objectifs et Expériences », Alim Editions, Janvier 1994.
- BENISSAD Hocine, « Algérie : Restructurations et Réformes Economiques (1979- 1993) », OPU, Alger 1994.
- BERNARD P. J. et DAVIET J. P. Préface de J. GANDOIS J., « Culture D'Entreprise et Innovation », Presses du CNRS, 1992.
- BESSON Bernard et POSSIN Jean-Claude, « L'Audit D'Intelligence Economique, Mettre en Place et Optimiser un Dispositif Coordonné D'Intelligence Collective », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2002.
- BOHNKE Sabine, « Moderniser son Système d'Information », Edition EYROLLES, Paris 2011.
- BOUAYAD Anis et D'ANDRE Emmanuel, « Stratégie et Métier de l'Entreprise : Pourquoi et Comment Définir le Métier de Votre Entreprise », Ed Dunod, Paris, 2000.
- BOUYACOUB Ahmed, « La Gestion de L'Entreprise Industrielle Publique en Algérie », Volume I, OPU, 01-87.
- BOUZIDI Abdelmadjid, « Questions Actuelles de la Planification Algérienne », ENAP/ENAL, N° d'EDITION 37 A 84, Alger le 10 Janvier 1983.
- BOUDERSA. M, « La Ruine de l'Economie Algérienne Sous Chadli », Editions RAHMA, 1993.
- BOURNOIS Frank et ROMANI Pierre-Jacquelin préface de Christian PIERRET, « L'Intelligence Economique et stratégique dans les Entreprises Françaises », Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Edition Economica, 2000.
- BRILMAN Jean, Préfacé de GELINIER. Octave., « Les Meilleures Pratiques de Management, Au cœur de la performance », Editions D'Organisation, Troisième Edition, 2001.
- BROWN Stanley, « CRM, Customer Relationship Management, La Gestion de la Relation Client », Traduit de l'anglais (Etats-Unis) par Marie-Christine Guyon, Pearson Education France, 2006.
- BRUEL Olivier, « Politique d'Achat et Gestion des Approvisionnements », 3^{ème} édition Dunod, Paris 2008.
- CABY Jérôme et KOEHL Jack, « Analyse Financière », Edition Pearson Education, 2003.
- CALET M. : « Diagnostic et Politique Générale », Ed Economica, 1979.
- CHANDLER Jr. Alfred D., « Stratégies et Structures de l'Entreprise », les Editions d'Organisation, Paris, 1972 et 1989.
- CHARVIN Robert et GUESMI Ammar, « L'Algérie en mutation : les instruments juridiques de passage à l'économie de marché », Les Editions l'Harmattan, 2001.
- CHAUVEAU Sophie, « L'Economie de la France au 20^{ème} Siècle », Armand Colin/ VUEF, 2003.

- CHINA K., « Gestion et Stratégie Financière », Ed Distribution Houma, Alger, 2005.
- CHIROUZE Yves, « Le marketing stratégique : stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre », Edition marketing, 1995.
- CHVIDCHENKO Ivan et CHEVALLIER Jean, « Conduite et Gestion de Projets, Principes et Pratiques pour Petits et Grands Projets », Cépadués-Editions, Mars 1994.
- COSTE Jacques-Henri, CROCHET Alain, FRAYSSE Olivier et PERON Michel Ouvrage Coordonnée par ESPOSITO Marie-Claude et AZUELOS Martine, « Mondialisation et Domination Economique », Edition Economica, 1997.
- DARPY Denis et VOLLE Pierre, « Comportements du Consommateur : Concepts et Outils », Ed DUNOD, 2003.
- DAROLLES Yves, KLOPFER Michel, PIERRE Florence et TURQ François, « La Gestion Financière, Techniques et Pratique des Affaires », Publi.Union, Imprimé en France, D.L, mars 1986.
- DAUDIN Jean-Jacques et TAPIERO Charles S., « Les Outils et le Contrôle de la Qualité », Edition Economica, 1996.
- DAVID François, « Les échanges commerciaux dans la nouvelle économie mondiale », Presses Universitaires de France, 1^{ère} édition : 1994, novembre.
- DEBOISSIEU.C, « Les Mutations de l'Economie Mondiale », Chambre de Commerce et D'Industrie de Paris, Ed Economica, 2000.
- Sous la Direction de DE BOISSIEU Christian et DENEUVE Carole, « Les Entreprises Françaises 2005, Le Retour du Volontarisme Industriel ? », Edition Economica, 2005.
- DE BRUECKER Roland, « Stratégies Organisationnelles », Ed Economica, 1995. Sous la direction de DE MONTBRIAL. Thierry et JACQUET. Pierre, « RAMSES : Les Grandes Tendances du Monde », Ed Dunod, 2000.
- Sous la direction de DE MONTBRIAL. Thierry et JACQUET. Pierre, « RAMSES : Les Grandes Tendances du Monde », Ed Dunod, 2001.
- DIDIE Michel, « Des Idées pour la CROISSANCE, 77 Economistes proposent leurs priorités pour une croissance durable en France », Ed Economica/Rexecode, Paris 2003.
- DIRIDOLLOU Bernard et VINCENT Charles, « Le Client au Cœur de L'Organisation, Le management par les processus », les Editions d'Organisation, Troisième tirage 1998.
- DIETSCH Michel, « Mondialisation et Recomposition du Capital des Entreprises Européennes », Rapport du Groupe de Travail présidé par Dietsch Michel, Le Plan Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, Janvier 2004.
- DUHAMEL Henri, « Stratégie et direction de l'entreprise », Edition Techniques C.L.E.T, Décembre 1986.
- DULUC Alain Préfacé de Will SCHUTZ, « Leadership et Confiance : Développer le Capital Humain pour des Organisations Performantes », Ed DUNOD, Paris, 2003.
- FARBER André, « Eléments d'Analyse Financière », Edition d'Organisation, 2002.
- FAYOL Henri, « Administration Industrielle et Générale », Paris, Dunod, 1962.

- FIEVET Gil GL., « De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise », Inter édition, Paris, 1992.
- Sous la direction de FERFERA. M.Y, BENGUERNA. M., ISLI. M.A., « Mondialisation et Modernisation des entreprises : Enjeux et trajectoires », CASBAH Editions/ CREAD, 2001.
- GAUZENTE Claire, Préfacé de Michel KALIKA, «L'Orientation Marchés des Entreprises : Dimensions Stratégiques, Culturelles et Organisationnelles », Ed L'Harmattan, 2000.
- GARY Hamel, PRAHALAD. C.K, « La Conquête du Futur : Construire l'avenir de son Entreprise plutôt que le subir », Dunod, 2005.
- GARIBALDI Gérard, « L'Analyse Stratégique : Méthodologie de la Prise de Décision », Eds d'Organisation, 1994, 1995, 2001.
- GIARD Vincent, « Gestion de Projets », Edition Economica, 1999.
- GODET Michel, « Prospective et Planification Stratégique », Ed Economica, Paris, 1985.
- GODET Michel, « Manuel de Prospective Stratégique : L'art et la méthode », Ed DUNOD, Paris, 1997.
- GRANDGUILLOT Beatrice et Francis, « Analyse Financière », 12^{ème} Edition, Edition Extenso, 2008.
- GRIFFITHS Stéphane et DEGOS Jean- Guy, « Gestion Financière : De l'analyse à la stratégie », Les Editions D'Organisation, 1997.
- HADJ NACER ABDERRAHMANE Roustoumi, « Les Cahiers de la Réforme-Rapport sur l'Autonomie des Entreprises », ENAG Ed, Alger, 1989.
- HAFSI Taieb, « Entreprise Publique et Politique Industrielle », Stratégie et Management, Collection dirigée par Raymond-Alain Thiétard, McGRAW-Hill, Paris, 1984.
- HAMON Carole, LEZIN Pascal, TOULLEC Alain, « Management et Gestion des Unités Commerciales », Dunod, Paris, 2006.
- HERZBERG Henry, «Structure et Dynamique des Organisations », traduit de l'américain par Pierre ROMELAER, Editions d'Organisation, 19^{ème} Tirage 2006.
- MARTY Jean-Marie, Directeur des RH, Serca, Groupe Casino, « Toilettage du système de rémunération pour stimuler l'entreprise », dans l'ouvrage dirigé par ISEOR, Préface de Gilbert LIEGEOIS, 1999.
- JOSSERAND Emmanuel, « La Structuration d'une Entreprise en Réseau », Université Paris-Dauphine, 2003.
- Coordonné par KALIKA Michel Préface de Jean-Pierre CORNIOU, Président du CIGREF, «Management et TIC, 5 ans de e-management dans les entreprises », Editions Liaisons, 2006.
- Ouvrage coordonné par KHELFAOUI Hocine, « L'Intégration de la Science au Développement. Expériences Maghrébines », ADEES PUBLISUD, Editions Publisud, 2006.
- KOENIG Gérard, «Management Stratégique, Vision, manœuvres et tactiques », Connaitre et Pratiquer la Gestion, Editions Nathan, 1993.

LAFAY Gérard et HERZOG Colette, « La Nouvelle Nationalité de L'Entreprise », Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, Paris 1999.

LAHILLE Jean Pierre, « Analyse Financière », 1^{ère} Edition Sirey, 2001.

LAMIRI Abdelhak, « Gérer l'Entreprise Algérienne en Economie de Marché », Prestcom Editions, Alger, 1993.

LA VALETTE Georges, NICULESCU Maria, «Les Stratégies de Croissance », Collection EO / R.P., Éditions d'organisation, 1999.

LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W., « Adapter les Structures de l'Entreprise », traduction française, les Editions D'Organisation, 1989.

LEQUEUX Jean Louis, « Manager avec les ERP, Progiciel de Gestion Intégrés et Internet », Editions D'Organisation, 3^{ème} Tirage 2001.

LEROY. F, « Les Stratégies de l'Entreprise », Ed DUNOD, Paris 2001.

LESCA Nicolas, LAURENCE Marie, FASAN Caron, « Veille Anticipative : Une Autre Approche de l'Intelligence Economique », Management et Informatique, Collection dirigée par Nicolas MANSON, Lavoisier, 2006.

LESCA Humbert, «Veille Stratégique : l'intelligence de l'entreprise », Lyon-Villeurbanne, Edition Aster, 1994.

LEVET Jean-Louis, « L'Economie Industrielle en Evolution : les Faits Face aux Théories », Edition Economica, Paris, 2004.

LINHART, Daniele, « Modernisation des Entreprises », Editions La Découverte, 2004.

LOWIT Thomas, « Modernisation des Entreprises en France et en Pologne, les Années 80 », Edition L'Harmattan, Collection Dynamiques d'Entreprises, 1996.

MAHIOU Ahmed et HENRY Jean-Robert, « Où Va l'Algérie », Karthala-Iremam, 2001.

Coordonné par MAINGUY Claire, « Les IDE dans les Pays en Développement : la diversité des impacts », Edition l'Harmattan, 2004.

MALO J.L. et MATHE J.C., « L'Essentiel du Contrôle de Gestion », Eds d'Organisation, Deuxième Edition 2002.

MATMATI M, « L'Intranet Ressources Humaines, Outil de la Performance Organisationnelle », in Kalika M.E-GRH, Evolution et Révolution ?, Editions Liaisons, 2002.

MEBTOUL. A., « Réflexions sur les Problèmes Economiques de l'Heure », OPU, Alger, Edition N° 2180-10-1985.

MEBTOUL. A., «Environnement et Gestion des Entreprises Publiques Algériennes», OPU, Edition N° 4-01-2221, Septembre 1986.

MEIGNANT Alain, préfacé par Hervé SERIEYX, « Les Ressources Humaines : Déployer la Stratégie », Éd Liaisons, 2000.

MEUNIER-ROCHER Béatrice, « Le Diagnostic Financier en 6 Etapes et Applications Corrigées », Les Editions D'Organisation, Enseignement Supérieur, 1995.

MINTZBERG Henry, « Structure et Dynamique des Organisations », Editions D'Organisation, 1982.

MINTZBERG Henry, « Structure et Dynamique des Organisations », Editions d'Organisation, dix-neuvième tirage, 2006.

MORIN Isabelle et Paul, « Politique Générale et Stratégie de l'entreprise », Librairie Vuibert, décembre 1994.

MUCCHIELLI. J.L., « Multinationales et Mondialisation », Edition du Seuil, 1998.

NORLAIN Bernard et TRIBOT LA SPIERE Loic, « Maîtrise de L'Information et Prospective Stratégique : L'Intelligence Economique au Service de L'Entreprise », Publisud, 1999.

O'BRIEN James, « Les Systèmes D'Information de Gestion », Traduit de l'Anglais par MARION Guy et SAINT-AMANT Gilles, De Boeck Université, 1995

OLIVIER. F., De La CHAPELLE. M. et JARROSSOW. B., « Le décideur et les stratégies financières : la stratégie financière, un instrument au service d'une volonté », 2^{ème} Ed Dunod, Paris 1997.

ORSE, « Développement Durable et Entreprises, UN DEFI POUR LES MANAGERS », Afnor, 2004.

PACHE Gilles et PARAPONARIS Claude, « L'Entreprise en Réseau », Que Sais-Je ?, Presses Universitaires de France, Janvier 1993.

PALOU Jean-Michel, « Les Méthodes D'Evaluation D'Entreprise », Guide de Gestion RF, Groupe Revue Fiduciaire-2003.

PEAUCELLE Jean-Louis, « Systèmes D'Information : Le Point de Vue des Gestionnaires », Edition Economica, 1999.

PEYRARD Josette, « Analyse Financière », Collection dirigée par Jean-Pierre HELFER et Jacques ORSONI, 7^è Edition Vuibert, Septembre 1998.

PONSSARD J.P., « Concurrence Internationale, Croissance et Emploi : Dynamique D'Entreprises », Ed L'Harmattan, 1997.

PORTER Michael. E., « Choix Stratégique et Concurrentiel », Edition Economica, 1982.

PORTER Michael. E., « L'avantage concurrentiel », Edition Economica, 1984.

PROTH Jean-Marie, « Conception et Gestion des Systèmes de Production », Collection Gestion Puf, 1^{ère} Edition 1992.

QUINN James Brian et ISABELLE Meyer, « L'Entreprise Intelligente : Savoir, Services et Technologie », Dunod, Paris, 1994.

RAMAGE Pierre, « Analyse et Diagnostic Financier », Editions d'Organisation, 2002.

REED David, « Ajustement Structurel, Environnement et Développement Durable », Ed L'Harmattan, 1999.

- REITTER. R., CHEVALIER F., LAROCHE H., MENDOZA C. et PULICANI P., « Culture D'Entreprise », Librairie Vuibert, Novembre 1991.
- RENARD. J. avec le concours de CHAPLAIN. J-M, « Théorie et Pratique de L'Audit Interne », 5^{ème} Edition d'Organisation, 2004.
- RESEAU DES IAE, « Sciences de Gestion et Pratiques Managériales », Edition Economica, 2002.
- ROBERT. M. et DEVAUX. M., « Penser Stratégie : Une Vision Cohérente pour Distancer Ses Concurrents », Ed Dunod, Paris 1994.
- ROCHE. M., « Politique et Stratégie Financières de l'entreprise », DUNOD entreprise, BORDAS, Paris, 1990.
- ROUACH Daniel, « La Veille Technologique et L'Intelligence Economique », Presses Universitaires de France, Juin 1996.
- ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, « La Gestion de Trésorerie », 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2004.
- ROUSSEL Patrice, « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail », Paris, Editions Economica, 1996.
- SADI Nacer-Eddine, « La privatisation des Entreprises Publiques en Algérie : Objectifs, Modalités et Enjeux », L'Harmattan, 2005.
- TAIROU A.A., « Analyse et Décisions Financières », Edition Dunod, 1999.
- TAYLOR (F.W), « La Direction Scientifique des Entreprises », Paris, Dunod, 1957.
- TCHEMENI Emmanuel, « L'Evaluation des Entreprises », 2^{ème} Edition Economica, Paris, 1998.
- THIBAUT Jean-Pierre, « Analyse Financière de la PME », Editions Liaisons, 1994.
- THIERRY Ananou, « Investissement et Capital », Editions Seuil, Juin 1997.
- THIETART Raymond-Alain, « Stratégies, méthodes, mises en œuvre », paris, Dunod, 2005.
- Sous la direction de TIXIER Pierre-Eric, « Du Monopôle au Marché, Les Stratégies de Modernisation des Entreprises Publiques », Éditons La Découverte, Paris, 2002.
- TOURNIER France, « Formaliser et piloter un réseau d'entreprise. Réflexion, outils et conseils pour un réseau coopératif stratégique », Editions Liaisons, 2005.
- VERAN Lucien, « La Prise de Décisions dans les Organisations, Réactivité et changement », les Editions d'Organisation, 1991.
- VIZZAVONA, «Pratique de Gestion, Analyse Prévisionnelle », Berti Editions, 1991.

REVUES ET ARTICLES

ABDELATIF Hamman, Conseiller à la Primature de Tunisie, « La Mise en Place de la Redevabilité dans l'Administration Tunisienne », Actes de la Table Ronde Préparatoire N°3 : La Bonne Gouvernance : Objet et Conditions du Financement.

ABEDOU. A. et BOUCHERF. K., « Une expérience d'innovation dans les relations de services à SONELGAZ. Changement dans les rapports clients-entreprises », Revue CREAD N°54, 4^{ème} T. 2000.

AKLAY Omar, « L'économie algérienne, de l'ère des réformes (1989-1991) à celle de l'ajustement structurel (1994-1998) », article de l'ouvrage « Où va l'Algérie ? », Sous la Direction d'Ahmed. MAHIOU et Jean-Robert HENRY, Karthala-Iremm, 2001.

AMIROUCHE. Abdelkader et CHELGHAM. Mohamed-Kamel, « Le secteur privé dans la doctrine économique nationale », Revue du CE.N.E.A.P N°2 Juin 1985 ;

ANDRIATORAKA Nadine, BRUNELOT Juliette, DU COUEDIC Ségolène et GUERDIN Sophie Avec le soutien de Serge PERROT, Maître de Conférence à l'Université Dauphine « Du Management des Compétences au Management des Talents : Quels Sont les Enjeux et les Pratiques de la Fonction Ressources Humaines ? », MBA Management des Ressources Humaines Mémoire d'Expertise, Université Paris-Dauphine, Promotion 2006-2007.

AZOUAOU Lamia, « la compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines : analyse à partir d'une approche multidimensionnelle », Université Sorbonne, Paris 3.

BABA AHMED. Leila, « Dévaluation du Dinar et entreprise publique », Revue du CREAD N°39, 1997.

BAHRY. Jacques, « Nouveaux Besoins de Compétences, Nouveaux Enjeux de Formation, Nouvelles Logiques Technologiques et Nouveaux Systèmes de Formation », Groupe CESI, France, Revue CASBAH Editions CREAD, 2001.

BAILLY Jean-Paul, SANTILLI Giancarlo et DAVID Albert, « Comment Moderniser la RATP », Les Amis de l'Ecole de Paris, Séance du 18 Mars 1994, Compte rendu rédigé par Pascal LEFEBVRE, 1999, <http://www.ecole.org>

BAQQARI GERM Adil, « La Coopération Régionale Nord-Sud : Les IDE Européens dans le Sud de la Méditerranée, le Cas Marocain ».

BELLATAF Matouk, MERADI Ouari, « NTIC, Territoire et Développement en Algérie, Analyse des Interactions et Impacts Socioéconomiques », La Revue Electronique TIC et Développement, 21 Août 2007, Document non paginé.

BELATTAF Matouk, « Modalités et difficultés de mise en œuvre de la privatisation des Entreprises Publiques Economiques en Algérie », Revue du CREAD N° 39, 1^{er} Trimestre 1997.

BELLON Bertrand et GOUIA Bertrand, « Investissements Directs Etrangers et Développement Industriel Méditerranéen », ADIS Université Paris Sud, GREP Université Tunis III, Edition Economica 1998.

BEN ABDALLAH M., DRINE. I et MEDDEB. R, « Interaction entre IDE, Régime de Change, Capital Humain et Croissance dans les Pays Emergents », Ouverture Economique et Développement, GDR, Economica, Paris 2001.

BENACHENHOU Abdellatif, « Bilan d'une réforme économique inachevée en Méditerranée » Revue Créad N°46/47, 4^{ème} Trimestre 1998 et 1^{er} trimestre 1999.

- BENACHENHOU Abdellatif, « Algérie 2000-2008, La Modernisation Maîtrisée », Février 2004.
- Dr. BENOSMANE Mahfoud et Dr. BENIA Omar, Université de Annaba-Algérie, « La Privatisation du Secteur Public en Algérie : Une nouvelle stratégie de relance de l'économie », Revue Economie Contemporaine, Revue Académique, Semestrielle, Editée par l'Institut des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion-Centre Universitaire de KHEMIS MILIANA-Algérie N° : 04 Octobre 2008.
- BENRAISS Laila, BOUJENA Othman et TAHSSAIN Loubna, « TIC et Performance des Salariés : Quel rôle pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise », Revue Internationale sur le Travail et la Société, Octobre 2005.
- BENNOUR M., CRESTANI D., CRESPO O., BRUNET F., « Evaluation d'une approche d'affectation des RH aux processus d'entreprise », 5^{ème} Conférence Francophone de modélisation et Simulation MOSIM 04- du 1^{er} au 3 Septembre 2004- Nantes (France), p. 01.
- BERARD Denis, (d'après Y. BADOUAL et F. DOREAU), « Impact des TIC sur le Travail et son Organisation », Lyon, France, Avril 2002.
- BOUCHER Frédéric, « Etat Actionnaire Versus Etat Régulateur ? », Dossier d'Actualité, la Documentation Française, le 15/11/2005.
- BOUGAULT Hervé et FILIPIAK Ewa, « Les Programmes de Mise à Niveau des Entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, 2005.
- BOUKHAOUA Smail, « L'économie mondialisée : Contradictions d'hier, contraintes d'aujourd'hui », Revue CREAD N°46/47, 4^{ème} Trimestre 1998 et 1^{er} trimestre 1999.
- BOUKLIA-HASSANE Rafik., ZATLA Najat., « IDE, Croissance et Convergence : Une Approche empirique », Les Cahiers du CREAD N° 46/1998.
- BOUKLIA-HASSANE Rafik et ZATLA Nadjat, « L'IDE dans le Bassin Méditerranéen : Ses Déterminants et son Effet sur La Croissance Economique », les Cahiers du CREAD N°55-1^{ER} trimestre 2001.
- BOUYACOUB Ahmed, « L'Economie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Confluences, Printemps 1997.
- BOUYACOUB Ahmed, « La difficile adaptation de l'entreprise aux mécanismes de marché », Revue du CREAD N° 39, 1^{er} Trimestre 1997.
- BOUYACOUB Ahmed, « L'entreprise Publique et l'économie de marché (1988-1993) », Revue CREAD N° 39, 1^{er} Trimestre 1997.
- BOUYACOUB Ahmed, « Les Stratégies Industrielles en Algérie en Matière d'Environnement : Etat des lieux et Perspectives », Revue CREAD N°45, 3^{ème} Trimestre 1998.
- BOUYACOUB Ahmed, « Entreprises Publiques, ajustement structurel et privatisations », Revue du CREAD N° 57, 3^{ème} Trimestre 2001.
- BOUYACOUB Ahmed, « Croissance et Fragilité de l'Economie Algérienne », Article du 01-03-2007 sur le Net.
- BOUZIDI Abdelmadjid, « Questions Actuelles de la Planification Algérienne », ENAP/ENAL, N° d'Edition 37 A84, Alger le 10 Janvier 1983.

BOUZIDI Abdelmadjid, « Pour une Approche Economique du Secteur Privé en Algérie », La Revue du CENEAP N°2 Juin, 1985.

BUREAU Dominique, « La Gestion des Entreprises Publiques », Document de travail N° 97-5 Octobre 1997, Ministère des Finances et de l'Industrie : Direction de la Prévision, Paris.

BYRD William C., « Algérie-Contre performances Economiques et Fragilité Institutionnelle », CONFLUENCES Méditerranée – N°45 Printemps 2003.

CADIX Alain, « Entreprise et Territoire : Le Cas Français des Pôles de Compétitivité » dans l'ouvrage Sous la Direction de Christian DE BOISSIEU et Carole DENEUVE, « Les Entreprises Françaises 2005, Le Retour du Volontarisme Industriel ? », Edition Economica, 2005.

CARON Marie-Andrée, « Stratégie et Modernisation des Entreprises : une Relecture des Travaux Anciens », Etudiante dans le programme conjoint de doctorat, Ecole des HEC, McGill, UQUAM, Concordia, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 3000 chemin de la côte-sainte-Catherine, Montréal, (Québec), Canada H3T2A7.

CAUPIN Vincent, « Libre Echange euro-méditerranéen : Premier Bilan au Maroc et en Tunisie », Agence Française de Développement, Département Méditerranée et Moyen-Orient, 2005.

CHAMKHI Fathi, « La Dette Extérieure dans la Stratégie du Développement en Tunisie », Observatoire International de la Dette (OID), Séminaire de Formation Economique et Historique, Bruxelles, 12-14 Octobre 2005.

Dossier Réalisé par CHESNAIS Laurence, PIJAUDIER-CABOT Florence et WILLOT Didier, « L'Impératif Qualité », Cahiers Industries N°119 Industries-Décembre 2006-Janvier 2007.

CROZET Matthieu, TEAM, Université Paris I-CNRS et KOENIG Pamina, CREST et TEAM, Université Paris I- CNRS, « Mondialisation et commerce international. Etat des lieux du commerce international », Cahiers Français N°325.

DEBERNIS. G., « Les Industries Industrialisantes et les Options Algériennes », Revue Tiers-Monde N°47, Juillet-Septembre 1971.

DE FONTAINE VIVE P., «Le Club de Paris et le Secteur Privé», Séminaire du Centre de Développement « Mondialisation Financière, le point de Vue de l'Amérique Latine », Sous la Direction de P. HAUMANN et U. HIEMENZ, BID/OCDE 2000.

DENJEAN Michel, « la Motivation», ministère de L'Ecologie du Développement et de L'Aménagement durables, CEDIP, France, Décembre 2006.

DE TURCK Bart, « Guide, Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement », Furniture Industry In Restructuring : Systems and Tools, Cofinancé par L'Union Européenne, Fonds Social Européen, Article 6 Mesures Innovantes.

EL KANDOUSSI Fatima, EL ABOUBI Manal, « l'Audit social : Un Outil d'Amélioration de la Qualité du Pilotage Social L'Heure des Réformes des Entreprises Publiques au Maroc », Cahiers de recherche, Working Paper, August 06/N° 200608/08.

EL MARZOUKI Abdenbi et SOLHI Sanae, « Relations Maghreb-Europe dans le Cadre de la Politique Européenne de Voisinage : Evaluations et Perspectives », Troisième Colloque International sur la Nouvelle Politique de Voisinage, Hammamet 1-2 Juin 2007, Université Tunis El-Manar, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis.

FATHALLAH Abir sous la Direction de LE CARDINAL Julie, ERMINE Jean-Louis et BOQUET Jean-Claude, « Modélisation en Entreprise : Interopérabilité des Modèles de Systèmes d'Entreprise », Laboratoire Génie Industriel Ecole Centrale Paris, GDR MACS ANNECY, 29/10/2009.

FAURE Philippe et PLIQUET Emmanuel, « TIC et modes organisationnels dans les entreprises industrielles. Des outils adaptés à chaque modèle », Rapport cpci, 2006, N°239-Décembre 2007.

HENRY Pierre et DE SAINT-LAURENT Bénédict, « Les Investissements Directs Etrangers dans la région MEDA en 2006 », Notes et Documents N°23/Mai 2007, Agence Française pour les Investissements Internationaux.

HIBOU Béatrice, « Economie Politique de la Répression : Le Cas de la Tunisie », Raisons Politiques 2005, Cairn. Inf.

GALLEPE Hervé, CHAUVIERE LE DRIAN Grégoire, « L'Expérience de l'AFD dans la Mise à Niveau des Entreprises Exportatrices », Forum Economique et Financier, Danang, Division Systèmes Financiers et Appui au Secteur Privé, le 26 et 27 Février 2008.

GHAICHA Djamel-Eddine, « Evolution des Taux d'Intérêt et des Produits du Système Bancaire Algérien », Les Cahiers du Créad, « Monnaie, Prix et Ajustement, Problèmes de la Transition en Algérie » sous la Direction du Pr Ahmed BOUYACOUB, N°57-3^{ème} Trimestre 2001.

GLIZ Abdelkader, « Le mécanisme d'enchère dans la privatisation des entreprises », Revue Des Sciences Commerciales et de Gestion N°3, Avril 2004, Editée par le Laboratoire d'Etudes Pratiques en Sciences Commerciales et Sciences de Gestion de l'Ecole Supérieur de Commerce d'Alger.

GODECHOT Olivier et GURGAND Marc, « Quand les Salariés Jugent leur Salaire », Revue Problèmes Economiques N° 2690, Travail, Formation, Emploi, du 29 Novembre 2000.

GOLDSTEIN Andrea, « Privatisation et Contrôle des Entreprises en France », In : Revue Economique, 1996, N°6.

HADJSEYD Mahrez, « Quelques aspects de l'évolution du secteur privé industriel », Revue du C.E.N.E.A.P N° 2 Juin 1985.

HAICHOOR. M.S et KOUDRI. A, «Enquête sur les pratiques et les obstacles du management de la qualité dans les entreprises », Revue CREAD N° 56, 2^{ème} Trimestre 2001.

HEMMAM A., « Le Nouveau Secteur Privé en Algérie », La Revue du CENEAP, « L'Industrie Privée en Algérie », N°2 Juin 1985.

HENRY Pierre et DE SAINT LAURENT. Bénédict, « Les IDE vers la Région de MEDA ont encore Accéléré en 2006 », Février 2007.

HENRY Pierre et DE SAINT-LAURENT Bénédict, « Les Investissements Directs Etrangers dans la région MEDA en 2006 », Notes et Documents N°23/Mai 2007, Agence Française pour les Investissements Internationaux.

JANICOT Bernard, « Croissance Economique : Atouts et Blocages d'un Véritable Développement Economique de L'Algérie Contemporaine », Texte transcrit à partir de la Conférence donnée par A. BOUYACOUB.

JOSSERAND Emmanuel, « La Structuration d'une Entreprise en Réseau », Université Paris-Dauphine, 2003.

KAMMOUM HAMMAM Olfia et HAMMAM Sami, « Mondialisation et Nouvelle Politique Industrielle en Tunisie ».

KENNICHE Mohamed, « Monnaie surévaluée, système de prix et dévaluation en Algérie », Revue du CREAD N° 57, 3^{ème} Trimestre 2001.

LAPERCHE Blandine, « Facteurs de Valorisation de la Recherche Publique. Quelles Perspectives pour une Jeune Université dans un Contexte de Crise ? », Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Université du Littoral-Côte d'Opale, Dunkerque, avril 2002.

LAMIRI Abdelhak, « Les plans de Redressement, Concepts, Méthodes et Conduites par les Entreprises Algériennes », Revue Des Sciences Commerciales et de Gestion N°3, Avril 2004.

LAMIRI Abdelhak, « Intelligence Stratégique, Où En Sont Nos Entreprises ? », Revue Des Sciences Commerciales et de Gestion N°3, Avril 2004.

LETHIAIS Virginie, SMATI Widad, « Appropriation des TIC et Performances des Entreprises », Enquête 2008, Télécom Bretagne, CREM, Marsouin, <http://www.marsouin.org>

LEVASSEUR Sandrine, « Investissements Directs à l'Etranger et Stratégies des Entreprises Multinationales », Développement des Etudes de l'OFCE, Mars 2002.

MAHJOUB Ahmed, « Les TIC au Service de la Croissance », PDG, Tunisie Télécom, Document non paginé.

MAHRAZ Sanae, « Investissement Direct Etranger au Maroc et Politique d'Attractivité », FSJES MEKNES, 27 /08/2009.

MELIANI Zoubida née BERRAHOU, Centre Universitaire de Mascara, « Le Gouvernement d'Entreprise dans les Groupes Publics » Revue Economie Contemporaine, Revue Académique, Semestrielle, Editée par l'Institut des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion-Centre Universitaire de KHEMIS MILIANA-Algérie N°: 04 Octobre 2008.

MENRT, Scees, Cereq, Repris par J. P. SIMONET, « Investissement et Accumulation du Capital : Croissance Interne », Economie et Société, 2006.

MILKOFF Richard, « Le Concept de Comptabilité de Gestion à base d'Activités », IAE de Paris (Université Paris1. Panthéon Sorbonne)- GREGOR-1996-06.

MOKADEM Mongi, « La Privatisation est-elle un Moyen de Promotion des Investissements-Cas de la Tunisie », CODESRIA 10^{ème} Assemblée Générale « L'Afrique dans le Nouveau Millénaire », Kampala, 8-12 Décembre 2002.

MOKDADI Hamadi, « les Entreprises Publiques et Développement du Marché Financier Tunisien : Gisements Croisés », Article Publié par l'Economiste Maghrébin N°490 du 29/01/2009.

MONCHATRE Sylvie, « Manager les Compétences pour Stimuler L'Engagement Individuel », Revue Problèmes Economiques N°2873 du Mercredi 13 Avril 2005, la Documentation Française.

MUTIN Georges, « Le contexte économique et social de la crise algérienne », Manuscrit auteur, publié dans « La crise algérienne : enjeux et évolution 1997. 17p », halshs-00361566, Version7-16 Feb 2009.

MZOUGHJ Naoufel, GROLLEAU Gilles, « La Norme ISO 14001 : Un Moyen de Protection de l'Environnement ou une Arme Concurrentiel ? », UMR INRA-ENESAD CESAER, Centre d'Economie et Sociologie Appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux, Working Paper, 2005/8.

NACHEF Omar et OUEDGHIRIR Ghita, « La Mise à Niveau de l'entreprise Industrielle Marocaine, Etat des Lieux, Enjeux et Perspectives », Institut des Hautes Etudes de Management, Conférence de Troisième Année Cycle normal, Année Universitaire 2005-2006.

OUFRIHA Fatima Zohra, « Ajustement Structurel, Stabilisation et Politique Monétaire en Algérie », Les Cahiers du CREAD, N° 46/1998.

OUIZIEL Jacky, « La Valorisation du Capital Humain », Revue Problèmes Economiques N°2795 du Mercredi 5 Février 2003, la Documentation Française.

PALOU Jean Michel, « Les Méthodes d'Evaluation d'Entreprises », Groupe Revue Fiduciaire, 2003, Guide de Gestion RF.

PAZARBASIOGLU Ceyla, GOSWAMI Mangal et REE Jack « L'Evolution de la Base d'Investisseurs : Les Deux Visages de Mondialisation Financière », Revue Finances et Développement, Mars 2007.

PEYRARD Josette, « Analyse Financière », 7^{ème} Edition, Gestion, Edition Vuibert, Septembre 1998.

PUBLISHING Reed, Chef de projet, « Travail et changement3, Revue de la qualité de vie au travail N°301/Mars-Avril 2005.

RIEDINGER Nicolas et THEVENOT Céline, « la Norme ISO 14001 Est- Elle Efficace ? Une Etude sur L'Industrie Française », Entreprises, Economie et Statistique N°411, 2008.

ROURE Jacques -Ingénieur Conseil-, L'Entreprise Numérique, la Révolution dans la Réduction des Coûts de Coordination et de Transaction », 19 Février 2002.

ROUSSEI Patrice, « La Motivation au Travail-Concepts et Théories », Note N°326, LIRHE, Université Toulouse I-Sciences Sociales, Octobre 2000.

RICHARD Michel, « SCM. Comprendre, Maitriser et Optimiser pour Accroître les Performances et Etre Concurrentiel », ORT France, Education-Formation.

SADEG. Mohamed, « Performance des entreprises algériennes et intégration à l'économie mondiale », Revue Des Sciences Commerciales et de Gestion N° 1, Janvier 2003.

SADEG Mohamed, « L'Algérie : histoire et économie 1830-1962 », Revue Des Sciences Commerciales et de Gestion N° 1, Janvier 2003.

STALK George, EVANS Philip et SHULMAN Lawrence, « Les Nouvelles Règles de la Stratégie : La Force d'une Entreprise Réside dans ses Compétences », Revue Harvard L'Expansion, N°67 Hivers 1992.

TADJER Rafik, « Investissements Directs Etrangers en Algérie », Forum du 21 Mars 2009.

TAOUMI Mustapha, Docteur INPG, Chercheur en Sciences de Management, « les Enjeux de la Privatisation : Valorisation des Ressources Humaines au Sein des Entreprises Publiques Marocaines », Tannia, le Portail du Développement au Maroc du 20 Juillet 2009.

TOUMI Mohssen et BOUZIDI Abdeldjellil, «Lancer la Croissance de l'Economie Algérienne par la Performance de ses Entreprises» où ils comparent la main d'œuvre qualifiée en Algérie avec les autres pays (au Maghreb et en Europe), pp.04-05, www. Altanetwork.org

YOLIN Jean-Michel, « La Gestion des Entreprises Bouleversée par les Technologies de l'Internet », Revue Problèmes Economiques du 1 Mars 2006, La Documentation Française.

ZGHAL Riadh, « Globalisation et différenciation des systèmes de gestion : Le cas des entreprises au Maghreb », Revue CREAD, 2001.

ZEKRI Noureddine, Directeur Général de l'Investissement Extérieur, Ministère du Développement et de la Coopération Internationale « IDE et Nouvelles Mesures D'Amélioration de L'Environnement des Affaires en Tunisie », Atelier sur L'Environnement des Affaires en Tunisie, Organisé dans le Cadre du Programme MENA-OCDE pour l'Investissement, 10-11 Avril 2008.

« Services : Organisation et Compétences Tournées Vers le Client : Une Lecture Transversale des Contrats d'Etudes Prospectives Tertiaires, Qualifications et Prospective », la Documentation Française, Commissariat Général du Plan, Février 2001.

THESES ET MEMOIRES

AMOKRANE Abdelaziz, « La Comptabilité des Ressources Humaines : Des Fondements Historiques et Théoriques de la Valorisation du Capital Humain aux Prises de Décisions », Thèse de Doctorat d'Etat Sous la direction du Professeur Agrégé Hocine BENISSAD, Université d'Alger, Décembre 2008.

BEKOUR Farida, « Eléments pour la formulation de la stratégie d'entreprise », Thèse de magister sous la Direction du Professeur M.Y. FERFERA, 24/10/1997, UMM.TO.

BOUBEKEUR Saliha, « La culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise algérienne Cas SONELGAZ », Thèse de magister sous la Direction du Professeur A. KOUDRI, 2002, UMM.TO.

GUENDOUZI Brahim, « Les Politiques de Gestion du Service de la Dette Extérieure dans les Pays du Maghreb (Maroc-Tunisie-Algérie). Analyse Comparative », thèse de Doctorat d'Etat sous la Direction du Professeur Mohamed DAHMANI, UMM.TO, 2004.

KARSENTI. G, « Impact des Systèmes d'Information est des Télécommunications sur la Productivité au Sein de l'OCDE », Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Institut d'Etudes Politiques de Paris, 1996.

SEKHI Arab, « Transfert de Technologies vers les Secteurs Public et Privé Algériens : Analyse et Comparaison », Sous la Direction de Daniel SOULIE, Thèse de Doctorat 3^{ème} cycle, U.E.R Sciences des Organisations, Université Paris-Dauphine, 1987.

SI YOUCEF Nadia, « Processus de Privatisation des entreprises publiques en Algérie Cas : Hôtel MAZAFRAN, ENCOTRABA-Bouira et Groupe SAIDAL », Thèse de magister sous la Direction de Kader TEBBANI, 02/02/2005, UMM.TO.

DOCUMENTS

Agence Française de Développement, « Libre-échange Euro-méditerranéen : Premier Bilan au Maroc et en Tunisie », 2005.

Agence Française pour les Investissements Internationaux, « Recherche et Innovation en France : Les Facteurs Clés de l'Attractivité », 04-2009.

AGORA VI, « Bilan du Capital Humain en Entreprise », Thessalonique 24-25 Juin 1999, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002.

A la Une, « 22 ans de privatisation en Tunisie : Un Bilan Mitigé », le 04/03/2009, article de la presse tunisienne.

Bilan ENIEM Société Mère au 31/12/2005.

Bureau Fédéral du Plan, « Une Enquête pour Mesurer l'Impact des TIC dans les Entreprises Belges », Communiqué du 23 Juin 2003.

CNUCED, World Investment Report ; UNCTAD, World Investment Report.

CNUCED, World Investment Report, Rapport « Le commerce extérieur 2008-2009 : Bilan et Perspectives ».

Conseil National Economique et social « Projet de Rapport sur la Conjoncture Economique et Social du Premier Semestre 2000 », Novembre 2000.

Conseil National Economique et social « Projet de Rapport sur la Conjoncture du Premier Semestre 1997 », 28-29 Octobre 1997.

Conseil National Economique et social (CNES) «Rapport sur la Conjoncture du Second Semestre 1997 », Avril 1998.

Conseil National Economique et Social, Commission de l'Evaluation, « Projet de Rapport sur la Conjoncture du Premier Semestre 1998 », 12^{ème} Session Plénière, Novembre 1998.

Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion exercice 2004», ENIEM, Mars 2005.

Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion Groupe ENIEM exercice 2005», Mars 2006.

Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2006 », Mars 2007.

Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2007 », Mars 2008.

Conseil d'Administration, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM T.O, exercice 2008 », Mars 2009.

Contribution, « La mise à niveau environnementale des entreprises algériennes. Un exemple concret : le projet ISO 14001GTZ/CNFE », Mutations Numéro 59-01/07, pp. 42-44.

Direction Contrôle Qualité d'EI, « Fiches de non-conformité de la production de 2004 à 2009 ».

Direction Qualité et Environnement « Revue de Direction du SMQ N° 18/2010 », procès verbal de la réunion du 31/01/2010.

Direction Qualité et Environnement, « Liste des textes législatifs et réglementaires », ENIEM, Rev :3, Juin 2010.

Direction Planification Contrôle de Gestion et Audit, « Rapport de Gestion, entreprise ENIEM, exercice 2009 », ENIEM/DG/DPCGA, le 04 Mai 2010.

Direction générale, « Présentation de la Filière Electroménager », Document ENIEM.

Direction Générale, « Présentation du Groupe », 2009, Document ENIEM.

Doing Business 2008, Banque Mondiale.

Dossier de Presse, « Plan de Relance de l'Economie Française », DOUAI, Jeudi 4 Décembre 2008.

Dossier sur les pôles de compétitivité, « les Pôles de Compétitivité Facteurs d'Innovation et d'Emploi. L'exemple du pôle Industries et Agro-Ressources », Printemps de l'Industrie 2008, <http://www.leschos.fr/pôle-compétitivité/index.htm>

Encyclopédie de l'AGORA 1998-2007, Dossier Algérie », Décembre 1991, N°40, Hiver 2001-2002.

ENIEM, Direction Qualité et Environnement, « Revue de Direction du SME N°03/2010 », Procès verbal de la réunion du 31/01/2010.

Entreprise nationale des industries de l'Electroménager, « Présentation de l'entreprise mère : ENIEM », Direction Générale, 2009.

Entreprise Industrielle de Fabrication de Lampes, « Présentation de la filiale : FILAMP », Direction Générale ENIEM, 2009.

Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire, « Présentation de la filiale : EIMS », Direction Générale ENIEM, 2009.

ENIEM, Audit Opérationnel, Mai/Juin 1993, Centre d'INGENIERIE et d'EXPERTISE FINANCIERE, HSD Castel Jacquet, ERNST YOUNG INTERNATIONAL.

ENIEM, Bilan Consolidé au 31/12/2004.

ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2006 », Direction Générale.

ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2007 », Direction Générale.

ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2008 », Direction Générale.

ENIEM Société Mère, « Bilan au 31/12/ 2009 », Direction Générale.

Electro-Industries, « Rapport de Gestion de 2004 ».

Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2005».

Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2006 ».

Electro-Industries, « Rapport de Gestion de 2007 ».

Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2008.

Electro-Industries, « Rapport de Gestion 2009 ».

Etude présentée par la CPCI par GMV Conseil, « L'Impact des NTIC sur la Compétitivité des Entreprises Industrielles ».

GREDAAL, Synthèse sur la « Mise à Niveau des Entreprises de l'Agroalimentaire en Algérie ».

GMV Conseil, « L'Impact des TIC sur la Compétitivité des Entreprises Industrielles », Etude Présentée à la CPCI par GMV Conseil.

Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, « La Veille Stratégique, du Concept à la Pratique », Note de synthèse, IAAT, Juin 2005.

Le Portail du Premier Ministre, « Evolution remarquable des investissements en Algérie au cours de ces dernières années », APS, Alger, Février, 2009.

MICRONORA INFORMATIONS, « Le PLM pour les PME : Vivre en L'Abordant ou Mourir en L'Ignorant », Juillet 2007.

Ministère des Finances, Direction Générale des Etudes et de la Prévision, « La situation économique et financière en 2000 ».

Ministère de l'Industrie : Direction de la Normalisation et de la Protection Industrielle (DNPI), Mars 2000, infoarimi.dz

Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « Analyse de la Conjoncture du Secteur Industriel durant Le Premier Trimestre de l'Année 1996 », Juin-1996.

Ministère des Affaires Etrangères-Algérie, Secteur chargé de la Participation et de la Promotion des Investissements, Auditions-Président, Gouvernements, Samedi 21 Octobre 2006.

Ministère Délégué à la Participation et à la Promotion de l'Investissement MDPPI, « Investir en Algérie », 1^{er} Octobre 2004.

Ministère des Finances et de la Restructuration, Direction des EP et de la Privatisation, « Privatisation : Bilan et Perspectives », Maroc, Juin 2004.

Ministère des Finances et de la Privatisation, « Diagnostic de l'Attractivité du Maroc pour les Investissements Directs Etrangers », Royaume du Maroc, Article non daté.

OCDE, « Les Echanges et l'Ajustement Structurel, les Enjeux de la Mondialisation », Editions OCDE, 2005.

OCDE : LES ESSENTIELS DE L'OCDE : « Le Capital Humain », 2. La Valeur des Gens.

Office National des Statistiques, « Rapport sur la Situation Economique et Sociale en 1995 », Novembre 1996.

Office National des Statistiques « Rapport sur la Situation Economique et Sociale en 1997 », Septembre 1998.

Office National des Statistiques, « L'Activité Industrielle 1989-2000 », Collections Statistiques N° 100, Alger- Décembre 2001.

Office National des Statistiques, « Les Comptes Economiques de 1989 à 2000 », Données Statistiques N° 338, Alger, Décembre 2001.

ONUDI, « Guide Méthodologique : Restructuration, Mise à Niveau et Compétitivité Industrielle, Vienne, 2002.

ONUDI, Groupe de l'évaluation, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, Vienne, 2006.

Syntec Conseil en Relations Publiques, « Entreprises et Relations Publiques en France, Une Montée en Puissance Raisonnée », Etude Conduite par LH2 pour Syntec Conseil en Relations Publiques, Dossier de Presse, Paris, [www. Syntec-rp.fr](http://www.Syntec-rp.fr)

Royaume du Maroc, « Contrat Progrès 2006-2012, Secteur des TIC, Une Vision Stratégique de Développement du Secteur des TIC », Accord entre le Gouvernement de sa Majesté le ROI et l'APEBI : Fédération des Technologies de l'Information, des Télécommunications et de l'OFFSHORING.

World Investment Report 2008.

CONFERENCES ET COMMUNICATIONS

Ambassade d'Algérie à Rome, « L'Algérie....des Grandes Opportunités d'Affaires », Section Economique/k.m, animaweb.org

BENAISSA Younès, « La Modernisation du Secteur Public », Directeur de division au Ministère algérien de la participation et de la coordination des réformes, Actes du Colloque du 18 Octobre 2001, « L'Algérie sur le Chemin des Réformes », Organisé par la Direction des Relations Internationales du Sénat et le Centre Français du Commerce Extérieur.

Communiqué du Bureau Fédéral du Plan, « Une Enquête pour Mesurer l'Impact des TIC dans les Entreprises Belges », 23 Juin 2003.

CHERIFI Mohand Amokrane, « Changer le cours de l'Histoire économique et sociale du pays », Conférence Alger – 8 Septembre 2005.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, « Examen de la Politique de l'Investissement, Algérie », Genève, Décembre 2003, Version préliminaire Non éditée.

DE FONTAINE VIVE. P., « Le Club de Paris et le Secteur Privé », Séminaire du Centre de Développement « Mondialisation Financière, le point de Vue de l'Amérique Latine », Sous la Direction de P. HAUMANN et U. HIEMENZ, BID/OCDE 2000.

FERFERA M.Y., « Gouvernance et Développement Local : Acteurs et Logiques », Colloque organisé par l'UMMTO, Novembre 2005.

Forum des Chefs d'Entreprises, « L'Entreprise Algérienne Face aux Défis de l'Ouverture Commerciale », www.fce-dz.org

GASMIA Ahmed, « Entreprise », Entretien du 25 Janvier 2007.

HARBULOT Christian et BAUMARD Philippe, « Intelligence Economique et Stratégie des Entreprises : une nouvelle donne stratégique », Communication présentée à la cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, le 14 Mai 1996.

HAUSMANN Ricardo et HIEMENZ Ulrich, «Mondialisation Financière. Le Point de Vue de L'Amérique Latine », séminaire du centre de développement sous la direction de HAUSMANN Ricardo et HIEMENZ Ulrich OCDE, 2000.

JAZIRI Raouf, CHERIF Mehdi et ATTIA Wathek, « Le Programme de Mise à Niveau des Entreprises Tunisiennes : Fondements, Démarche et Impacts », Institut Supérieur des Etudes Technologique de Sousse, Tunisie, 17 et 18 Avril 2006, Colloque International.

« L'Algérie Poursuit la Privatisation des Entreprises Publiques : Le Bilan des Privatisations des EPE est Satisfaisant selon le Ministre Hamid Temmar », algérie-dz.com, lundi 21 Janvier 2008.

MEDELICI M., « La Situation Economique et Financière de l'Algérie et le Plan de Relance Economique », Colloque Organisé sous l'égide du Groupe Sénatorial d'amitié France-Algérie, www.ubiquis-reporting.com

MEZAAACHE Abdelhamid., «L'Entreprise », Entretien du Dimanche 21 Janvier 2007.

MIMOUNE Lynda et KHELADI Mokhtar, « Partenariat Algérie-Union Européenne et Mise à Niveau des Entreprises Algériennes », Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe », 26 et 27 mai 2006, Université Galatasaray, Istanbul, Turquie.

REBHI Meziane, « Bilan très Maigre de la Mise à Niveau des Entreprises », Entretien, Liberté du 27 Juillet 2006.

« Stratégie de l'OCDE pour la croissance économique, les politiques publiques, la cohésion sociale, l'emploi et l'apprentissage tout au long de la vie », paris le 30-08-1999.

TEXTES ET LOIS REGLEMENTAIRES

Code des Investissements 2005-2006, Année 2007.

Loi N°82-13 du 28 Août 1982 relative à la constitution et au fonctionnement des Sociétés d'Economie Mixte, J.O. N°35 du 31 Août 1982.

Loi N°86-13 du 19 Août 1986 modifiant et complétant la loi N°82-13 du 28 Août 1982 relative à la constitution et au fonctionnement des SEM, J.O. N°35 du 27 Août 1986.

Loi N°86-14 du 19 Août 1986 relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation des hydrocarbures, J.O. N°35 du 27 Août 1986.

Loi N°88-01 du 12 Janvier 1988 portant loi d'orientation sur les EPE, J.O. N°2 du Mercredi 13 Janvier 1988.

Loi N°88-02 du 12 Janvier 1988 relative à la planification, J.O. N°2 du Mercredi 13 Janvier 1988.

Loi N°88-03 du 12 Janvier 1988 relative aux Fonds de Participation, J.O. N°2 du Mercredi 13 Janvier 1988.

Loi N°88-28 du 19 Juillet 1988 relative aux modalités d'exercice du droit syndical, J.O. N°29 du Mercredi 20 Juillet 1988.

Loi N°89-02 du 7 Février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur, J.O. N°6 du Mercredi 8 Février 1989.

Loi N°90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, J.O. N°16 du 18 Avril 1990.

Loi N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, J.O. N°17 du mercredi 25 avril 1990.

Loi N°91-21 du 04 Décembre 1991 modifiant et complétant la loi N°86-14 du 19 Août 1986 relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation des Hydrocarbures, J.O. N°63 du 7 Décembre 1991.

Loi N°95-22 du 26 Août 1995 relative à la Privatisation des EPE, J.O. N°48 du 03 Septembre 1995.

Loi N°89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation, J.O. N°54 du mercredi 20 Décembre 1989.

Loi N°01-16 du 21 Octobre 2001 portant approbation de l'ordonnance N°01-03 correspondant au 20 Août 2001 relative au développement de l'investissement, J.O. N°62 du 24 Octobre 2001.

Loi N°01-17 du 21 Octobre 2001 portant approbation de l'ordonnance N°01-04 correspondant au 20 Août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE, J.O. N°62 du 24 Octobre 2001.

Ordonnance N°01-03 correspondant au 20 Août 2001 relative au développement de l'investissement, J.O. N°47 du 22 Août 2001.

Ordonnance N°01-04 correspondant au 20 Août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, J.O. N°47 du 22 Août 2001.

Loi N°05-07 correspondant au 28 Avril 2005 relative aux hydrocarbures, J.O. N°50 du 19 Juillet 2005.

Ordonnance N° 06 - 08 correspondant au 15 Juillet 2006 modifiant et complétant l'ordonnance N° 01- 03 correspondant au 20 Août 2001 relative au développement de l'investissement, J.O. N°47 du 19 Juillet 2006.

Ordonnance N°06-10 correspondant au 29 Juillet 2006 modifiant et complétant la Loi N°05-07 correspondant au 28 Avril 2005 relative aux hydrocarbures, J.O. N°48 du 30 Juillet 2006.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableaux	Désignation	Pages
1. Les figures :		
Figure N°1	Les processus de gestion et le système d'information	145
Figure N°2	Classification des systèmes d'information	165
2. Les graphes :		
Graphe N°01	Le marché des NTIC en 1999	030
Graphe N°02	Ecarts entre les taux annuels (en %) de croissance prévus et ceux réalisés dans tous les secteurs d'activités	074
Graphe N°03	Evolution des flux d'IDE annoncés vers les pays MEDA de 1997 à 2007	115
Graphe N°04	Taille du réseau et satisfaction de l'utilisateur	134
Graphe N°05	La participation des EP et des entreprises privées au marché financier	251
Graphe N°06	Evolution des approbations de 1996 à 2004 (en nombre de dossiers approuvés)	255
Graphe N°07	Type d'investissements par secteur à fin Mai 2004 (En %)	256
Graphe N°08	Evolution des IDE en Tunisie de 1991 à 2002 (08 mois de 2002)	257
Graphe N°09	Evolution des Recettes d'IDE dans la FBCF	270
Graphe N°10	Montant des capitaux investis en France (1995 à 2004) en millions d'Euros	296
Graphe N°11	Evolution du nombre de réclamations	323
Graphe N°12	Nombre de produits remplacés	324
Graphe N°13	Taux de pannes par gamme de produits	325
Graphe N°14	Répartition des CNQ 2009 en pourcentage	327
Graphe N°15	Evolution du CA global réalisé (en K DA)	330
Graphe N°16	Contribution de chaque unité dans la réalisation du CA	332
Graphe N°17	Evolution du SAV de l'ENIEM	333
Graphe N°18	Evolution des approvisionnements de l'ENIEM	336
Graphe N°19	Evolution et répartition des effectifs par catégories (en nombre)	338
Graphe N°20	Le mouvement des effectifs à l'ENIEM (Nombre d'agents)	341
Graphe N°21	Répartition des départs du personnel en 2009 (en nombre)	342
Graphe N°22	Indemnités et primes de départs en retraite (en millions de DA)	352
Graphe N°23	Part de marché de l'EI dans le marché national	357
Graphe N°24	Evolution des ventes par secteur d'activité (en K DA)	369
Graphe N°25	Evolution des différentes créances (en K DA)	371
Graphe N°26	La structure des importations dans EI	374
Graphe N°27	Evolution des effectifs par catégories socioprofessionnelles	376
Graphe N°28	Entrées/sorties du personnel (le Turn-over)	378
Graphe N°29	Répartition des investissements acquis par nature de 2009	382
3. Les schémas :		
Schéma N°01	Les éléments de l'environnement macro-économique	013
Schéma N°02	Evolution de l'offre et de la consommation de biens et de services sur le marché	015
Schéma N°03	Les principales fonctions pour la création de la valeur pour l'entreprise	038
Schéma N°04	Les effets de la croissance de l'entreprise sur le redéploiement stratégique	046
Schéma N°05	Les aspects de la Qualité Totale	059
Schéma N°06	Le Modèle Européen de management par la Qualité Totale	061
Schéma N°07	Différentes approches de la Qualité	151
Schéma N°08	Les facteurs de motivation	159
Schéma N°09	Le Processus de contrôle	161
Schéma N°10	La décision comme point nodal de l'action organisée	173
Schéma N°11	Le processus de prise de décision	174
Schéma N°12	La procédure de contrôle	179

Schéma N°13	Les principaux axes de contrôle des éléments de la stratégie de l'entreprise	182
Schéma N°14	Les éléments d'analyse de la clientèle	188
Schéma N°15	Les facteurs d'analyse de la fonction sociale de l'entreprise	191
Schéma N°16	Les éléments du choix du mode de croissance	224
Schéma N°17	La confrontation des évolutions pour préparer le déploiement de la stratégie	228
Schéma N°18	Les trois fondements stratégiques du métier	230
Schéma N°19	Montant et segmentation des investissements non publicitaires de communication (en millions d'Euros)	284
Schéma N°20	Le carré organique de la valorisation	287
Schéma N°21	Différents métiers de l'ENIEM	309
Schéma N°22	Nature des formations au niveau de l'ENIEM	316
Schéma N°23	Les facteurs de modernisation dans Electro-Industries	360
Schéma N°24	Nature des formations pour l'amélioration de la performance de l'EI	362
4. Les tableaux :		
Tableau N°01	Les restructurations engagées par certains pays industrialisés	020
Tableau N°02	Parts des investisseurs institutionnels (I) et des banques (B) dans les actifs détenus par le secteur financier (en %)	021
Tableau N°03	Les sources de création de la valeur pour les actionnaires	024
Tableau N°04	Les droits de douane sur les produits importés	028
Tableau N°05	L'expansion et la structure d'organisation de l'entreprise	049
Tableau N°06	La structure des investissements : 1963-1966	068
Tableau N°07	Les pertes d'effectifs dans le secteur industriel public	093
Tableau N°08	Les modalités de privatisation des EPE	098
Tableau N°09	Nombre d'entreprises privatisées partiellement	102
Tableau N°10	Opérations du programme de mise à niveau des entreprises algériennes	108
Tableau N°11	Comparaison internationale de la protection des investisseurs	114
Tableau N°12	Evolution des IDE en Algérie	114
Tableau N°13	Evolution des Flux d'IDE annoncés vers les pays MEDA de 1997 à 2007 (en millions de \$ US)	115
Tableau N°14	Niches de spécialisation des IDE par Pays (sur la base des projets)	117
Tableau N°15	Nombre de projets d'IDE de l'Algérie comparée à certains pays du MEDA	118
Tableau N°16	Les IDE dans la FBCF et dans le PIB	119
Tableau N°17	Les apports bénéfiques des stratégies d'alliances avec les partenaires étrangers (Réorganisation et Modernisation des EPE)	120
Tableau N°18	Les bases pour le fonctionnement d'un réseau	135
Tableau N°19	Tableau de bord	144
Tableau N°20	Les compétences managériales et la stratégie de l'entreprise	157
Tableau N°21	Les critères d'évaluation des compétences	162
Tableau N°22	Deux approches complémentaires de l'information stratégique : la quête et la veille	166
Tableau N°23	Les investissements de pari	172
Tableau N°24	Mode de distribution	190
Tableau N°25	Les stratégies de spécialisation	210
Tableau N°26	Le contexte de la croissance des fusions/acquisitions	216
Tableau N°27	Fusions-Acquisitions Transfrontalières (F/A T) et flux d'IDE (1998-2001)	217
Tableau N°28	Les Fusions-Acquisitions (F/A) et la nature de l'activité de l'entreprise	218
Tableau N°29	Les critères de choix du type de sous-traitance	221
Tableau N°30	Les efforts des agents et leurs effets sur la stratégie	232
Tableau N°31	Adhésion par secteurs à fin Mai 2004	255
Tableau N°32	La répartition des IDE selon l'origine des entreprises	258
Tableau N°33	Les modes de cession des EPM	265
Tableau N°34	Bilan de la privatisation 1993-2003	266
Tableau N°35	Ventilation des recettes par année et par mode de transfert	267
Tableau N°36	Les opérations les plus importantes et récentes de la privatisation au Maroc	268

Tableau N°37	La mise à niveau des associations professionnelles marocaines	276
Tableau N°38	Nombre de certificats ISO 14001	282
Tableau N°39	Proportion des établissements certifiés en 2005 par secteur et taille	282
Tableau N°40	Les relations de l'entreprise avec son environnement	283
Tableau N°41	Privatisations réalisées depuis 1993	292
Tableau N°42	Les grandes opérations de l'ère Sarkozy	292
Tableau N°43	Les recettes des privatisations entre 1993 et 1996	293
Tableau N°44	Investissements réalisés, par le CI, par secteurs d'activités (en 2004)	296
Tableau N°45	Les groupes français et étrangers en France en 2003	297
Tableau N°46	Résultats financiers des quatre grandes firmes françaises de réseau (2003-2005)	297
Tableau N°47	Les ateliers de production lancés à partir de 1977	307
Tableau N°48	Evolution de la production en K DA et le taux d'atteinte des objectifs de production en valeur	319
Tableau N°49	Réalisations de la production par ligne de produit (en K DA)	320
Tableau N°50	Contribution des unités à la réalisation de la production (en %)	321
Tableau N°51	Taux d'atteinte des objectifs de production par unité	321
Tableau N°52	Taux de satisfaction et d'insatisfaction des clients de 2008 et 2009	326
Tableau N°53	Evolution des CNQ par unité (en K DA)	327
Tableau N°54	Les indicateurs de mesure de la performance environnementale de 2006 à 2009 dans l'entreprise ENIEM	328
Tableau N°55	Evolution du CA global et du taux d'atteinte des objectifs de ventes	329
Tableau N°56	Eléments de formation du CA global (en K DA)	330
Tableau N°57	Evolution du CA par ligne de produits (en K DA)	331
Tableau N°58	Evolution du CA de ventes de produits finis par unités de production (en K DA)	332
Tableau N°59	Le coût des actions marketing (en millions de DA)	334
Tableau N°60	Evolution des créances	335
Tableau N°61	Evolution et répartition des effectifs par unité	340
Tableau N°62	Coût de la formation à l'ENIEM de 2004 à 2009	343
Tableau N°63	Ratio de la vocation de l'entreprise 2004 à 2009 (en %)	347
Tableau N°64	Ratio de la structure des créances de l'ENIEM 2004 à 2009	348
Tableau N°65	La rentabilité de l'activité de l'ENIEM (en %)	350
Tableau N°66	Rentabilité économique et financière de l'ENIEM (en %)	351
Tableau N°67	La production globale (en K DA) et le taux de réalisation des objectifs de production par rapport aux prévisions (en valeur)	364
Tableau N°68	La Production physique par ligne de produits (en quantité)	365
Tableau N°69	Les réalisations de production par secteur (en K DA)	366
Tableau N°70	Les coûts de non qualité	367
Tableau N°71	Ventilation des ventes par produit (en pièce et en K DA)	369
Tableau N°72	La structure des besoins de la clientèle en produits électro-industries (en K DA)	370
Tableau N°73	Evolution des différentes créances (en K DA)	371
Tableau N°74	La nature des créances détenues (en K DA)	372
Tableau N°75	Evolution des réalisations de ventes par rapport aux prévisions par produit (en valeur : K DA)	373
Tableau N°76	Les composantes des stocks (en %)	375
Tableau N°77	Structure des effectifs par âge et par catégories	377
Tableau N°78	Structure des effectifs par ancienneté et par catégories	377
Tableau N°79	Programme de formation par catégorie de personnel (en nombre de personne)	379
Tableau N°80	Investissements acquis (réalisés et réceptionnés en K DA)	381
Tableau N°81	Les cessions d'investissement (en K DA)	382
Tableau N°82	Ratio d'autonomie financière de 2004 à 2009 (en %)	385
Tableau N°83	Ratio de la vocation de l'entreprise 2004 à 2009 (en %)	385
Tableau N°84	Ratios de rentabilité de l'activité de l'Electro-Industries (en %)	390
Tableau N°85	La rentabilité économique et financière de l'Electro-Industries (en %)	392

TABLEAU DES ABREVIATIONS

ABREVIATIONS	SIGNIFICATIONS
APM	Activités Poids Morts
ADL	Arthur D. Little
AGI	Autorisations Globales d'Importations
ANDI	Agence Nationale de Développement des Investissements
APE	Appel Public à l'Epargne
ADP	Actions à Dividendes Prioritaires
API	Agence de Promotion de l'Industrie
ANPME	Agence Nationale de la Promotion des PME
AE	Agents d'Exécution
AM	Agents de Maîtrise
BAD	Banque Algérienne du Développement
BCG	Boston Consulting Group
BFR	Besoins en Fonds de Roulement
BFRE	Besoins en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFRHE	Besoins en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BVN	Bourse de Valeurs Mobilières
BMN	Bureau de la Mise à Niveau
C	Cadres
CA	Chiffre d'Affaires
CAHT	Chiffre d'Affaires Hors Taxe
CAM	Complexe d'Appareil Ménager
CDD	Contrats à Durée Déterminée
CDI	Contrats à Durée Indéterminée
CM	Change Management
CI	Capital Investissement
CPT	Consommations en Provenance des Tiers
CRM	Customer Relationship Management
CE	Croissance Externe
CI	Croissance Interne
CP	Capitaux Propres
CAO	Conception Assistée par Ordinateur
CVA	Customer Value Added
CMC	Conseil sur la Monnaie et le Crédit
COSOB	Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse
CNFE	Conservatoire National des Formations en Environnement
CI	Certificats d'Investissement
CBT	Concours Bancaires de Trésorerie
COPIL	Comité de Pilotage
CEN	Comité Européen de Normalisation
CIADT	Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire
DRFI	Délai de Récupération des Fonds Investis
DT	Dinars Tunisiens
DLMT	Dettes à Long et Moyen terme
DCT	Dettes à Court Terme
DNPI	Direction de la Normalisation et de la Protection Industrielle
EL	Effet de Levier
EP	Entreprises Publiques
EPE	Entreprises Publiques Economiques Algériennes
EPT	Entreprises Publiques Tunisiennes
EPM	Entreprises Publiques Marocaines
EPF	Entreprises Publiques Françaises
EPL	Entreprises Publiques Locales
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EM	Effet de Massue

TABLEAU DES ABREVIATIONS

EMAS	Environnemental Management Audit Schème
EVA	Economic Value Added
EDI	Echange de Données Informatisées
ERP	Entreprise Resource Planning
EFQM	Fondation Européenne pour le Management par la Qualité
EME	Euro Maroc Entreprises
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries Electro Ménagers
EI	Entreprise Nationale d'Electro-Industries
EDF	Electricité De France
ENEL	Entreprise Nationale de fabrication des Equipements Lourds
FP	Fonds de Participation
FP	Frais de Personnel
FF	Frais Financiers
FMI	Fonds Monétaire International
FFC	Facilité de Financement Compensatoire
FPCI	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielles
FR	Fonds de Roulement
FBCF	Formation Brute du Capital Fixe
FPer	Fonds Permanents
FOMAN	Fonds de Garantie et de Cofinancement
FUI	Fonds Unique Interministériel
GSE	Gestion Socialiste des Entreprises
GTZ	Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit GmbH), German Agency for Technical Cooperation
IDE	Investissements Directs Etrangers
ISO	International Standard Organisation
IE	Intelligence Economique
IAS/IFRS	International Accounting Standard/ International
JAT	Juste à Temps
J.V	Joint-venture
Marsouin	Môle Armoricaïn de Recherche sur la Société de l'Information et les Usages d'Internet
MATE	Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement
MBA	Marge Brute d'Autofinancement
MIR	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
MIS	Management Information System
MB	Marge Brute
MN	Marge Nette
MAN	Mise A Niveau
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
ND	Non Disponible
LNE	Laboratoire National de métrologie et d'Essais
LBO	Leveraged By Out
LBI	Leveraged By In
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OCP	Opérateurs Economiques, les Ministères et l'Organe Central de Planification
OPV	Offre Publique de Vente
OCA	Obligations Convertibles en Actions
OPCVM	Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
PAM	Petits Appareils Ménagers
PI	Programme Intégré
PLM	Product Life cycle Management
RL	Retraite Légale

TABLEAU DES ABREVIATIONS

PM	Project Management
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RP	Retraite Proportionnelle
PVA	People Value Added
PED	Pays En Développement
PME	Petites et Moyenne Entreprises
PIB	Produit Intérieur Brut
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
P.D.G	Président Directeur Général
PRES	Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur
PRC	Provisions pour Risques et Charges
R/D	Recherche et Développement
RATP	Régie Autonome des Transports Parisiens
R	Rentabilité
RE	Rentabilité Economique
RF	Rentabilité Financière
SAV	Service Après Vente
SCM	Supply Chain Management
SI	Système d'Information
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SME	Système de Management Environnemental
SEM	Sociétés d'Economie Mixte
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer Français
SANEF	Société des Autoroutes du Nord et de l'Est de la France
SMQ	Système de Management de la Qualité
TP	Titres Participatifs
TPEF	Taux de Placement Economique des Fonds
TN	Trésorerie Nette
UE	Union Européenne
UC	Unité Commerciale
UPT	Unité de Prestations Techniques
ULM	Unité Lampes de Mohammedia
UTR	Unité de fabrication des Transformateurs de distribution (moyenne tension /basse tension)
UMP	Unité de fabrication de Moteurs électriques, Alternateurs, le montage de Groupes Electrogènes et de Prestations Techniques
VNC	Valeur Nette Comptable
VE	Valeurs d'Exploitation
VF	Valeur Financière
VR	Valeurs Réalisables
VI	Valeurs Immobilisées
VA	Valeur Ajoutée
VM	Valeurs Mobilières

Glossaire

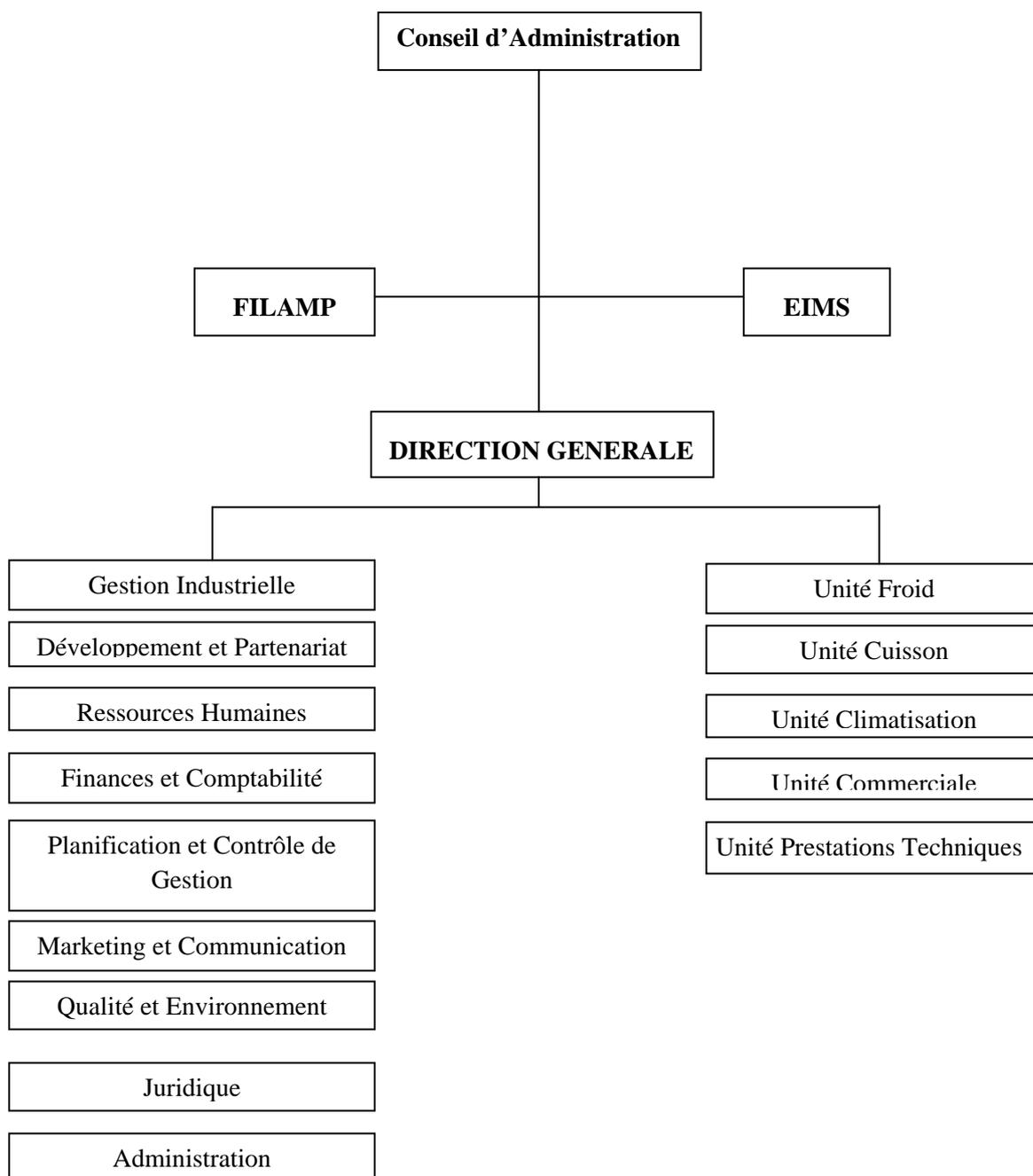
Mots	Signification
Compétitivité	résulte d'un avantage coût ou d'une meilleure adaptation aux besoins de la clientèle (G. Koenig, 1993, p.225).
CRM (Customer Relationship Management)	est une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins de ses clients actuels et potentiels (récupération et conservation des clients, fidélisation, élargissement, amélioration de l'offre, prospection) (Stanley Brown, 2006, p.19).
Développement Durable	<p>fondé en 1968, le club de Rome est le point de départ des réflexions sur le développement durable (...). En 1987, la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CEMD) adopte le rapport "notre avenir à tous" dit "Rapport de Brundtland" qui reprend et explicite le concept de développement durable apparu dans les années 80 : cette démarche globale consiste à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour générations futures de satisfaire les leurs (ORSE, 2004, p.7).</p> <p>Au sommet de la terre de Rio en 1992, l'accent est mis sur la prise en compte du long-terme, sur la consolidation des intérêts des générations présentes et futures, sur l'intégration des dimensions sociales, environnementales et économiques (Franck Aggeri, Eric Pezet, Christophe Abrassat, Aurélien Acquier, 2005, p.1).</p>
Economies d'échelle	<p>les économies d'échelle constituent l'objectif des stratégies de domination par les coûts. L'entreprise engageant un processus de production de gros volume pour tirer profit de l'effet de taille. La diminution des coûts concerne tout le processus de production c'est à dire de la conception jusqu'à la commercialisation du produit ou du service offert. La réalisation de ces économies est directement liée à l'effet d'expérience, lequel provient de l'effet d'apprentissage. L'effet d'expérience est définie par des opérations répétées et routinières d'une tâche ou d'une phase de production, de conception, de maintenance ou de commercialisation d'un produit ou d'un service qui, à force d'effectuer ces mouvements, l'entreprise réalise des économies d'échelle avec l'augmentation du volume de production qui entraînent la perfection du personnel et la minimisation des coûts de gaspillage, de pannes, de rebuts ou de mauvaise qualité; ce qui induit à la maîtrise du coût global de fabrication. Il est ainsi obtenu dans l'entreprise en agissant sur le volume de production et la taille de l'entreprise afin de bénéficier de l'effet d'apprentissage, en offrant un produit standard, en améliorant le procédé de production pour simplifier le processus de production et bénéficier de gains de productivité.</p>
EDI (Echange de Données Informatisées)	c'est un progiciel de gestion intégrée introduit en 1975 dans les grandes entreprises ayant pour objectif les échanges d'informations avec les principaux fournisseurs, et spécialement la diminution des coûts de transaction, et qui son usage explose après 1997 grâce à l'utilisation de l'Internet (J. Roure, 2002, p.17).
ERP	est un progiciel de gestion intégrée...l'ERP autorise la gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés assurant une collaboration des processus au travers d'une interface unique, identique pour tous les salariés (Coordonné par Michel Kalika, 2006, pp.43-44).
Expansion	résulte de la dispersion géographique, de l'intégration verticale (lancement de nouvelles activités et la diversification des produits) après la prise de conscience des occasions et des besoins créés par l'évolution démographique, l'évolution du revenu et de la technologie (A.D. Chandler, 1989, p.44).

Externalités ou effets externes	quand les décisions de consommation ou de production d'un agent affectent directement la satisfaction ou le profit d'autres agents, sans que le marché évolue et fasse payer ou rétribue l'agent pour cette interaction (J.P. Angelier, 2007, p.22).
Entreprise Publique	est une entreprise dont le régime juridique est soit la société nationale dont le capital est entièrement détenu par l'Etat soit la société d'économie mixte où généralement l'Etat possède plus de la moitié des actions, le reste est détenu par le secteur privé national ou étranger (M. Belaiboud, p.26).
Fiabilité des informations	ce sont les informations qui s'appuient sur des outils de mesure reconnus par tous comme pertinents, permettent de discriminer les événements importants (les véritables menaces et les véritables opportunités) et ce sont des informations susceptibles d'être analysées et interprétées par des acteurs (L. Veran, pp.35-36).
Fonctionnement de l'Entreprise Publique	l'Entreprise Publique agit en fonction de trois règles : - Vendre au coût marginal ; - Satisfaire la demande ; - Minimiser les coûts de production... On peut associer les deux premières règles au contrôle externe, ou à la régulation tarifaire, qui vise à éviter l'abus par l'entreprise de sa situation de monopole. La troisième règle concerne son efficacité interne (Dominique Bureau, Octobre 1997, p.06).
FORWARD (future) RATE AGREEMENT (FRA)	c'est un contrat aux termes duquel les deux contractants se garantissent un taux applicable à une somme déterminée. L'un couvre le risque de hausse des taux, l'autre se garantit contre la baisse (Vizzavona, 1991, p.219).
Intelligence Economique (IE)	est un mode de gouvernance macro et micro-économique dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique. Elle procède d'une volonté qui émane du plus haut niveau de l'entité, quelles que soient la nature et la taille de cette dernière : Etat, territoire, entreprise, organisme professionnel, etc. (Nicolas Lesca, Marie-Laurence Caron-Fasan, 2006, p.62). l'Intelligence Economique n'est pas un processus d'accumulation d'informations mais bien de la production de connaissances, par les gouvernements et les industriels, et quand il le faut dans le cadre de stratégies collectives. (Harbulot Christian et Baumard Philippe, 1996, p.5).
ISO (Organisation Internationale de Normalisation)	est créée en 1947 à Genève et fédère actuellement 143 organismes nationaux de normalisation, à raison d'un organisme par pays... (Naoufel Mzoughi et Gilles Grolleau, 2005, p2).
Investisseurs Institutionnels	ce sont les gestionnaires de fonds, les fonds de pension, les compagnies d'assurance, les courtiers spécialisés, voire certains courtiers de grandes firmes (A. Bouayad et E. D'André, 2000, p.27).
JAT (Juste A Temps)	apparu au Japon, est une démarche d'amélioration visant à rechercher les dysfonctionnements pour les supprimer progressivement (...). Le JAT est aussi une approche opérationnelle de tension des flux, visant prioritairement la suppression des stocks et la diminution des cycles par la mise en œuvre de techniques connus et maîtrisés (Olivier Bruel, 2008, p. 150).
Label Carnot	est attribué à des établissements d'enseignement supérieur et à des centres de recherche qui se réunissent pour mener des activités de recherche au profit du monde économique. Les 33 instituts Carnot mobilisent 12% des effectifs de la recherche publique et représentent plus de 45% de la recherche partenariale française au profit des entreprises (Agence française pour les investissements internationaux, 4-2009, p. 3).

Management de qualité	est défini comme un système de management qui est basé sur les ressources humaines ayant pour objectif la réalisation d'un progrès continu dans le service au client à un coût toujours bas. Le TQM (Management par la Qualité Totale) se base sur les principes : 1. La qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise ; 2. La qualité est un processus des mesures de satisfaction par rapport aux clients et aux concurrents (perception et comparaison) ; 3. La qualité suppose une recherche permanente sur la cohérence entre les différents sous-systèmes de l'entreprise (B. Diridollou et C. Vincent, 1998, pp.97-99).
Métier	le métier est l'ensemble cohérent des activités, actuelles et à venir, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources humaines et financières (A. Bouayad et E. D'André, 2000, p.22).
Modernisation	la modernisation de l'entreprise est la transformation simultanée de ses technologies, de ses formes d'organisation et de ses modalités gestionnaires..... afin de réagir à la concurrence internationale par l'informatique, la robotisation, la bureautique, la flexibilité organisationnelle et la gestion participative de la qualité (Thomas Lowit, 1996, p.12).
MRP (Manufacturing Resource Planning)	est un système hiérarchisé qui concerne le niveau tactique de la production. Ce système est nourri par le Plan Directeur de Production, élaboré au niveau stratégique, qui concerne le très long terme, typiquement de une à cinq années suivant le type de production (Jean-Marie Proth, 1992, pp.101-102).
Mondialisation	est définie comme l'augmentation des échanges internationaux de biens et de services et des mouvements de capitaux et de personnes. L'un des aspects de la mondialisation est l'interrelation entre les économies mondiales et une internalisation de la production (N. Andriatoraka, J. Brunelot, S. Du Couedic, S. Guerdin, 2006-2007).
Normalisation	La normalisation est l'action ayant pour objet de certifier au moyen d'un certificat de conformité et/ou d'une marque de conformité, qu'un produit est conforme à des normes ou à des spécifications techniques telles que définies dans la présente loi (Article 2 de la Loi N°89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation).
Nouvelle économie	est un concept qui est né aux USA et signifie une économie fondée sur l'exploitation des technologies de pointe et la diffusion dans l'ensemble de la société des technologies de l'information (Sophie Chauveau, 2003, p.124).
OPCVM (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières)	sont chargés de la collecte des capitaux afin de les placer, par la suite, en valeurs mobilières de placement (actions, obligations, TCN...) en assurant la gestion dynamique de ces fonds. Deux formes d'OPCVM, les connues sont Sociétés d'Investissement en Capital Variable (SICAV) et les Fonds Communs de Placement (FCP) (Philippe Rousselot, Jean-François Verdié, 2004, p.208).
Option	l'option est un contrat qui lie deux parties (un acheteur et un vendeur), par lequel l'acheteur acquiert moyennant le versement d'une somme au vendeur, le droit mais non l'obligation, d'acheter une quantité déterminée d'un bien à un prix convenu et pendant une période de temps définie (Anne-Marie Keiser, 1994, p.47).
Organisation	Est un système d'autorité formelle et de flux régulés. Comme elle est aussi considérée comme un système de communication informelle (Henry Mintzberg, 2006, pp.51-52).
Pôle de compétitivité	est défini comme la combinaison, sur un territoire donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant et disposant de la masse critique nécessaire pour une visibilité internationale (Alain Cadix, 2005, p.164).

Relations publiques	ce sont des démarches de communication personnalisées auprès de différents publics, visant à promouvoir durablement une notoriété ou une réputation pour une institution, une société, une marque, un produit, une idée ou une personnalité (SYNTEC Conseil en relations publiques, p.12, www.syntec-rp.fr).
Réseau d'entreprises	se conçoit comme une organisation multi niveaux dans la mesure où un nombre important d'intervenants extérieurs (sous-traitants, fournisseurs, prestataires de service...) participe directement à la formation de la valeur ajoutée...la croissance de l'entreprise est subordonnée à la fois à la performance de chacune des unités actives et à la qualité de la connexion entre ces unités (Gilles Paché et Claude Paraponaris, 1993, p.58).
Structure du secteur public	est composé d'un ensemble d'organes pouvant être regroupés en deux grandes catégories : a) Les établissements publics administratifs dont les caractéristiques principales sont que leurs dépenses de fonctionnement sont supportées par le Trésor ; b) Les entreprises publiques (sociétés nationales) industrielles et commerciales (M. Belaiboud, p. 26).
Supply Chain Management (SCM)	la Supply Chain Management est un concept issu de la manière de penser les activités, alignées de manière transversale vers la création de valeur. La valeur est ce que le client est prêt à payer pour obtenir le produit ou la prestation qu'il souhaite. La chaîne est construite de manière à éviter tous types de déperditions, consommatrices de temps et d'énergie (inefficiences structurelles, stocks surdimensionnés, responsabilités confuses ou diffuses, organisations mal dimensionnées...)...La Supply Chain peut se schématiser à l'aide de trois maillons de base : Approvisionner, Produire ou transformer et Distribuer/Acheminer (Guy Elie et Frédéric Elie, Juin 2007).
Swap	le swap est une opération par laquelle deux opérateurs échangent leurs dettes, chacun ayant des caractéristiques spécifiques. Les opérateurs trouvent chacun avantage à cet échange (Anne-Marie Keiser, 1994, p.71).
TIC	est l'ensemble des technologies (matériels informatiques, matériels de réseaux et télécommunications), l'ensemble de logiciels (systèmes, outils et applications) et de "matière grise" interne (personnel) ou externe (sociétés de services ou cabinets de conseil) (GMV Conseil, p.162).

Annexe 1 : Organigramme de l'entreprise ENIEM



Source : Direction Générale de l'ENIEM.

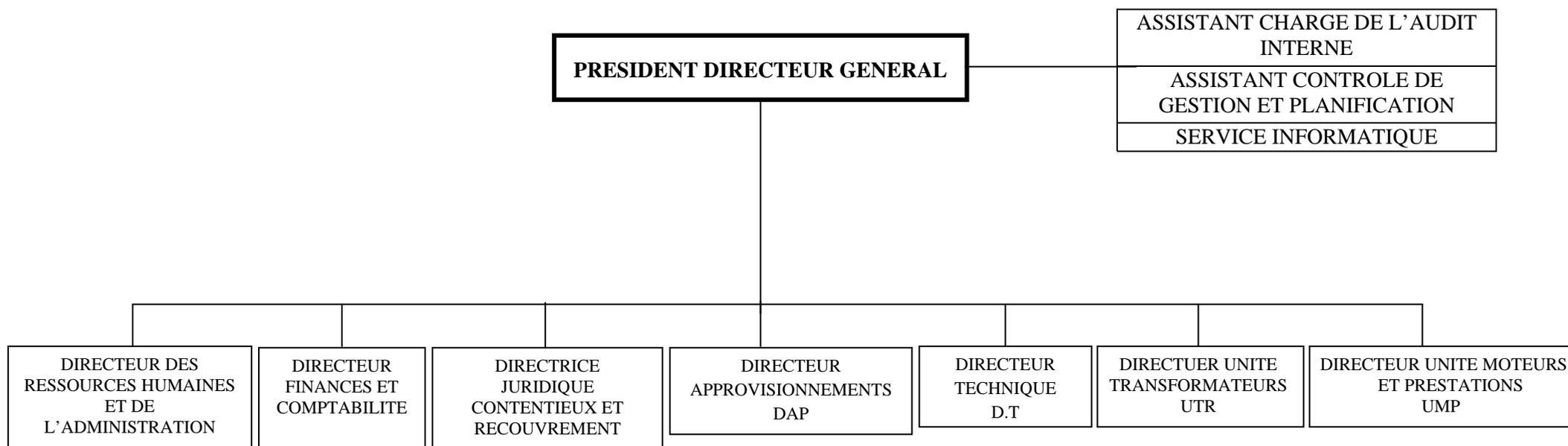
Annexe 2 : La ventilation des CNQ de 2007 à 2009

Rubrique des CNQ	Unité Froid						Unité Cuisson						Unité Climatiseur						Total Entreprise					
	2007	%	2008	%	2009	%	2007	%	2008	%	2009	%	2007	%	2008	%	2009	%	2007	%	2008	%	2009	%
Prévention	3328,4	3,5	3770	3,8	3080,9	2,9	692,36	6,9	888	8,7	1312	11,4	320,25	13,7	426	25,0	426,96	16,7	4341	4,0	5084	4,6	4819,9	4,0
Détection	14433	15	16471	16,6	34058	32,3	3315,5	33,0	3487	34,2	4281	37,0	504,54	21,6	672	39,4	672,71	26,3	18252	16,8	20630	18,5	39012	32,6
Réparation	3052,5	3,2	3457	3,5	4471,3	4,2	470,86	4,7	468,6	4,6	532	4,6	113,85	4,9	151	8,9	151,8	5,9	3637,2	3,3	4076,6	3,7	5155,1	4,3
Retouche	20332	21,1	23041	23,2	1311,3	1,2	673,01	6,7	634,7	6,2	754	6,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	21005	19,3	23676	21,3	2065,3	1,7
Rebut	35515	36,8	37923	38,2	34767	33,0	4548	45,3	4399	43,1	4318	37,4	10,28	0,4	10,6	0,6	122,29	4,8	40073	36,8	42333	38,1	39207	32,8
Garantie	19756	20,5	14674	14,8	27750	26,3	345,7	3,4	325,3	3,2	361	3,1	1392	59,5	444,8	26,1	1181,6	46,2	21494	19,8	15444	13,9	29293	24,5
Total CNQ	96 416,76		99 336		105 438,534		10 045,38		10 202,60		11 558		2 340,92		1 704,40		2 555,4		108 803,06		111 243,00		119 551,921	
Production (HT)	2 573 369		2 380 779		2 625 408		950 261		930 716		1 003 029		95 241,17		444 892		1 177 175		3 618 871		3 756 387		4 805 612	
CNQ/Production (HT)%	3,75		4,17		4,02		1,06		1,10		1,15		2,46		0,38		0,22		3,01		2,96		2,5	
(%) Rebut	1,38		1,59		1,32		0,48		0,47		0,43		0,01		0,00		0,01		1,11		1,13		0,82	

En KDA

Source : ENIEM, Direction Qualité.

Annexe 3 : Organigramme de l'EPE/Electro-Industries/SPA AZAZGA



Source : Direction des ressources humaines et de l'administration d'Electro-Industries.

TABLE DES MATIERES

	Pages
INTRODUCTION	001
PREMIERE PARTIE : La mutation de l'économie mondiale et son impact sur l'organisation et la gestion des entreprises publiques économiques algériennes (EPE).....	010
CHAPITRE I: Les évolutions récentes de l'environnement économique des entreprises.....	012
I. Les facteurs déterminants et de changement de l'environnement économique global des entreprises.....	013
1. Les facteurs déterminants de l'environnement économique des entreprises.	013
1.1. Les facteurs sociaux et technologiques.....	014
1.2. Les facteurs politiques et économiques.....	014
2. Les facteurs du changement de l'environnement économique des entreprises.....	016
2.1. La saturation des marchés locaux et le redéploiement stratégique.....	016
2.2. La globalisation de l'économie.....	017
2.2.1. Définition.....	017
2.2.2. Les différentes formes de globalisation des marchés.....	018
2.2.3. Caractéristiques et conséquences de la globalisation de l'économie.....	022
2.3. Le facteur de changement du système d'information.....	028
2.3.1. Les NTIC et la recherche et développement.....	030
2.3.2. Les NTIC et la croissance économique.....	032
2.4. Le facteur de concurrence.....	036
2.4.1. Une autre logique du champ concurrentiel.....	036
2.4.2. Un autre aspect de la concurrence.....	040

II. L'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les entreprises...	045
1. La structure, la gestion et l'organisation dans l'entreprise.....	048
1.1. La structure organisationnelle.....	048
1.1.1. L'évolution de l'environnement.....	049
1.1.2. L'expansion de l'activité de l'entreprise.....	049
1.2. Les systèmes de gestion et de management.....	051
1.2.1. La stratégie globale de l'entreprise.....	051
1.2.2. Les systèmes de circulation des différents flux de l'entreprise....	052
1.2.3. La culture de l'entreprise.....	052
1.3. Les modes d'organisation du travail.....	054
2. La vision des facteurs de compétitivité.....	055
2.1. Le capital humain.....	055
2.2. La Qualité Totale.....	057
2.2.1. La définition de la Qualité Totale.....	058
2.2.2. Le référentiel du management par la qualité.....	060
2.3. Le mode de gouvernance.....	062
 CHAPITRE II : Les EPE face aux changements de l'environnement économique.....	 065
I. Evolution historique des EPE jusqu'à la période de planification.....	066
1. Aperçu sur l'évolution historique des EPE.....	066
1.1. Avant l'indépendance.....	067
1.2. Durant la période de planification.....	068
1.2.1. La période de 1963 à 1966.....	068
1.2.2. La période de 1966 à 1978.....	069
2. Les difficultés d'adaptation des EPE aux changements de l'environnement économique durant la période de planification.....	072
2.1. La structure des investissements réalisés.....	073
2.2. Le mode de financement des investissements.....	075
2.3. Les formes de réalisation des investissements.....	076

II. L'impact du changement de l'environnement économique sur les EPE après la période de planification.....	078
1. Les réformes économiques durant la période 1979-1993.....	078
1.1. La restructuration des entreprises et le passage à l'autonomie.....	078
1.1.1. La restructuration organique des entreprises.....	079
1.1.2. La restructuration financière des entreprises.....	080
1.1.3. L'autonomie des entreprises.....	081
1.1.4. Les négociations avec les institutions internationales.....	083
1.2. L'ouverture de l'économie à l'investissement direct étranger.....	085
1.2.1. Introduction de la politique des IDE (1982-1986).....	085
1.2.2. Evolution du cadre juridique des IDE (1986-1993).....	085
1.3. La redynamisation du secteur privé.....	087
1.3.1. L'évolution du secteur privé.....	087
1.3.2. Les résultats de la privatisation jusqu'a 1987.....	088
2. Les réformes économiques depuis 1993.....	089
2.1. Le Programme d'Ajustement Structurel (PAS).....	089
2.1.1. Au niveau macro- économique.....	090
2.1.2. Au niveau micro-économique.....	092
2.2. Le processus de privatisation des EPE.....	096
2.2.1. Les objectifs de la privatisation des EPE.....	096
2.2.2. La définition et les modalités de privatisation des EPE.....	097
2.2.3. Les initiateurs et les chargés de la privatisation des EPE.....	099
2.2.4. Les étapes de l'évolution de la procédure de privatisation des EPE.....	099
2.2.5. Les résultats du processus de privatisation des EPE.....	101
2.3. Le programme de mise à niveau des entreprises.....	103
2.3.1. Définition et objectifs de la mise à niveau.....	104
2.3.2. Les organes chargés de la mise à niveau des entreprises algériennes	105
2.3.3. Les étapes et les conditions d'accès des entreprises aux aides pour la mise à niveau.....	110
2.3.4. Les résultats de la mise à niveau.....	111
2.4. Le programme de relance des investissements étrangers.....	112
2.4.1. La politique de relance des IDE.....	113
2.4.2. L'évolution des IDE.....	114
2.4.3. La répartition des IDE par secteur d'activité.....	116
2.4.4. Les résultats de l'ouverture de l'économie aux IDE.....	118

DEUXIEME PARTIE : La modernisation des entreprises et les stratégies de redéploiement.....	127
CHAPITRE I : Les modes de modernisation des entreprises.....	129
I. La modernisation par la réorganisation de la structure organisationnelle de l'entreprise.....	130
1. La structure d'organisation en réseau.....	131
1.1. La définition d'une structure d'organisation en réseau.....	132
1.1.1. Les réseaux intégrés.....	133
1.1.2. Les réseaux fédérés.....	133
1.1.3. Les réseaux contractuels.....	133
1.1.4. Les réseaux maillés.....	133
1.1.5. Les réseaux virtuels.....	133
1.2. Les objectifs de l'organisation en réseau.....	133
1.2.1. Les effets de club.....	134
1.2.2. Les économies d'échelle.....	134
1.2.3. Les économies d'envergure.....	134
1.2.4. La contribution à la croissance économique.....	135
1.3. Le fonctionnement de l'organisation en réseau.....	135
1.3.1. Une infrastructure fiable.....	135
1.3.2. Une infostructure compétente.....	135
1.3.3. Une infoculture forte.....	135
2. La structure d'organisation par projet.....	136
2.1. Evolution de la structure d'organisation par projet.....	136
2.2. Définition de l'organisation par projet.....	138
2.2.1. L'objectif de performances techniques.....	138
2.2.2. L'objectif de délai.....	138
2.2.3. L'objectif de coût.....	138
2.3. La structure d'organisation par projets.....	139
2.3.1. La direction de projet.....	139
2.3.2. La gestion du projet.....	139

II. La modernisation par les systèmes de management de l'entreprise.....	140
1. La commercialisation.....	140
1.1. La modernisation de la fonction des ventes.....	141
1.1.1. Le processus de gestion du cycle de vie des produits (PLM).....	141
1.1.2. Le processus de commande et de livraison (SCM).....	142
1.1.3. Le processus de gestion des relations clients (CRM).....	143
1.2. La modernisation de la fonction des achats.....	145
1.2.1. Le rôle de la fonction achats dans l'orientation de l'entreprise...	146
1.2.2. Le changement du comportement de l'entreprise vis a vis du marché des fournisseurs.....	147
1.2.3. Le mode de modernisation de la fonction achats.....	148
2. La production.....	149
2.1. Les conséquences du changement de l'environnement sur les systèmes de production.....	149
2.2. Le mode de modernisation du système de production.....	150
2.2.1. La qualité des produits et des services offerts.....	150
2.2.2. Les équipements de production (investissements matériels et immatériels).....	152
2.2.3. Les processus de gestion de la production.....	153
3. La gestion des ressources humaines.....	154
3.1. Les compétences et la stratégie de l'entreprise.....	155
3.1.1. Définition de la compétence.....	155
3.1.2. La contribution des compétences humaines dans la réalisation de la stratégie de modernisation de l'entreprise.....	156
3.2. Les compétences et la création de la valeur pour l'entreprise.....	157
3.3. Les compétences et le système de motivation de l'entreprise.....	158
3.3.1. La définition de la motivation.....	158
3.3.2. Les facteurs de motivation du personnel de l'entreprise.....	159
3.4. Les compétences et la performance de l'entreprise.....	161

4. Le système d'information et de communication.....	163
4.1. Définition du Système d'Information (SI).....	164
4.2. La place du SI dans l'entreprise.....	165
4.3. Les conditions pour un SI moderne.....	166
4.3.1. Le couplage entre la production et les systèmes de traitement des informations.....	167
4.3.2. L'imprégnation par l'idée d'urgence.....	168
5. Le système de prise de décisions.....	169
5.1. Les types de décisions.....	169
5.2. Définition de la décision stratégique.....	171
5.2.1. Les décisions d'investissement.....	171
5.2.2. Les décisions de financement.....	172
5.3. Le processus de prise de décisions stratégiques.....	173
5.3.1. Le principe de sécurité.....	175
5.3.2. Le principe de rentabilité.....	176
5.3.3. Le principe de trésorerie nette.....	177
III. La modernisation par le système de contrôle.....	178
1. Le contrôle à priori.....	180
2. Le contrôle des réalisations.....	181
3. Le contrôle à posteriori.....	181
CHAPITRE II : Les formes de modernisation des entreprises.....	184
I. Les méthodes d'analyse stratégique.....	186
1. Le modèle d'analyse stratégique Forces / Faiblesses face aux Opportunités / Menaces (F/F et O/M).....	186
1.1. L'aspect exploitation.....	187
1.1.1. Le volet industriel.....	187
1.1.2. Le volet commercial.....	188
1.1.3. Le volet social.....	191
1.1.4. Le volet management.....	192
1.2. L'aspect financier.....	193
1.2.1. La matrice de BCG.....	193
1.2.2. La matrice d'ADL.....	195

2. La méthode d'analyse et de gestion financière.....	196
2.1. Le Fonds de Roulement (FR).....	198
2.1.1. La définition du FR.....	198
2.1.2. Le mode de calcul du FR.....	199
2.1.3. Le rétablissement de l'équilibre financier à long terme.....	200
2.2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	200
2.2.1. La Définition du BFR.....	200
2.2.2. Le mode de calcul du BFR.....	202
2.2.3. Le rétablissement de l'équilibre financier à court terme.....	202
2.3. La Trésorerie Nette (TN).....	202
2.3.1. L'importance de la TN.....	203
2.3.2. La définition de la TN.....	203
2.3.3. Le mode de calcul de la TN.....	203
2.3.4. Le rétablissement de l'équilibre financier immédiat.....	204
2.4. La rentabilité.....	204
2.4.1. La rentabilité de l'activité.....	205
2.4.2. La rentabilité économique (RE).....	206
2.4.3. La rentabilité financière (RF).....	206
II. Les formes de modernisation des entreprises : les stratégies de redéploiement.....	207
1. Les différentes stratégies d'entreprises.....	207
1.1. Les stratégies de croissance interne (CI).....	207
1.1.1. Les stratégies de coûts.....	208
1.1.2. Les stratégies concurrentielles.....	211
1.2. Les stratégies de croissance externe (CE).....	213
1.2.1. La croissance externe par les opérations de fusions-acquisitions.	214
1.2.2. La croissance externe par les opérations de sous-traitance.....	219
1.2.3. La croissance externe par les opérations de partenariat.....	221
1.3. Les objectifs du choix du mode de croissance.....	222
1.3.1. La complémentarité de la gamme.....	222
1.3.2. L'intégration des produits.....	223
1.3.3. L'augmentation de la part de marché.....	223
1.3.4. L'augmentation du gain financier.....	223

1.4. Les éléments pour le choix du mode de croissance.....	224
1.4.1. La vocation.....	225
1.4.2. La culture.....	225
1.4.3. Les aptitudes du dirigeant.....	225
1.4.4. Le métier.....	226
2. Les nouvelles formes de stratégies d'entreprises : les stratégies de redéploiement.....	227
2.1. Les stratégies orientées clients.....	227
2.1.1. L'évolution des besoins des clients.....	229
2.1.2. L'évolution des concurrents.....	229
2.1.3. L'évolution des métiers et/ou de la technologie.....	229
2.2. Les stratégies orientées métiers.....	229
2.3. Les stratégies de réseau et concertée.....	231
2.3.1. La définition de l'IE.....	233
2.3.2. Les objectifs de l'IE.....	233
2.3.3. Les différents modèles d'un système d'IE.....	234
TROISIEME PARTIE : Les expériences des pays voisins en matière de modernisation des EPE.....	240
CHAPITRE I : Les expériences en matière de modernisation des EPE.....	243
I. Expérience de la Tunisie.....	244
1. L'introduction de facteurs clés de modernisation des entreprises.....	244
1.1. La promotion de la recherche et développement et de l'innovation technologique.....	244
1.2. L'inscription du principe de redevabilité dans la sphère de la gestion publique.....	245
1.2.1. L'obligation de rendre compte.....	246
1.2.2. La mise en place d'instruments concrétisant la redevabilité.....	246
2. La mise en place de programmes et de stratégies de redéploiement dans les EPT.....	247

2.1. Le programme de privatisation des EPT.....	247
2.1.1. Les initiateurs de la privatisation.....	248
2.1.2. Les objectifs de la privatisation.....	248
2.1.3. Les principes de la privatisation.....	248
2.1.4. L'évaluation des entreprises à privatiser.....	249
2.1.5. Les résultats de la privatisation.....	249
2.2. Le développement du marché financier.....	250
2.2.1. Les mesures de soutien au marché financier.....	251
2.2.2. Le rétablissement des insuffisances de fonds propres dans les EPT.....	252
2.3. Le programme de mise à niveau des EPT.....	252
2.3.1. Les organes chargés de la mise à niveau (MAN).....	253
2.3.2. La démarche à suivre pour la mise à niveau.....	254
2.3.3. Les résultats de la mise à niveau.....	254
2.4. Le programme d'Investissements Directs Etrangers (IDE).....	256
2.4.1. L'évolution des IDE en Tunisie.....	257
2.4.2. Les résultats des IDE en Tunisie.....	258
II. Expérience du Maroc.....	259
1. Les facteurs clés de modernisation dans les EPM.....	260
1.1. La formule des contrats programmes ou contrat de développement....	260
1.2. Le réaménagement du contrôle financier.....	260
1.3. La promotion du secteur des TIC.....	261
1.4. Le développement des ressources humaines et de la formation.....	262
2. Le processus de réformes.....	263
2.1. La privatisation des EPM.....	263
2.1.1. Le cadre réglementaire du processus de privatisation.....	263
2.1.2. Les résultats de la privatisation.....	266
2.2. Les investissements directs étrangers.....	269
2.2.1. L'évolution des IDE.....	269
2.2.2. La répartition sectorielle des IDE.....	271
2.2.3. Les résultats de l'attrait des IDE.....	271
2.3. Le programme de mise à niveau des EPM.....	273
2.3.1. Les objectifs de la MAN.....	274
2.3.2. Les initiateurs et les organes chargés de la MAN.....	274
2.3.3. La démarche à suivre pour la MAN.....	275
2.3.4. Les résultats de la MAN.....	276

III. Expérience de la France.....	278
1. Les facteurs de compétitivité.....	279
1.1. L'amélioration de la qualité.....	279
1.1.1. Les principales structures de soutien à la démarche qualité..	280
1.1.2. Les résultats de la démarche qualité.....	282
1.2. L'introduction des NTIC.....	283
1.2.1. La communication non publicitaire.....	283
1.2.2. L'introduction des NTIC.....	285
1.3. La recherche et développement.....	286
1.3.1. La réforme des centres de recherche et des universités.....	286
1.3.2. Le lancement des pôles de compétitivité.....	288
2. Le processus de réformes.....	290
2.1. L'ouverture du capital des entreprises publiques.....	290
2.1.1. Evolution des opérations de privatisation.....	291
2.1.2. Les recettes de la privatisation.....	293
2.2. Le lancement des opérations de Capital Investissement.....	294
2.2.1. Les différentes formes du Capital Investissement (CI).....	295
2.2.2. Les résultats des opérations du CI.....	295
2.3. L'ouverture de l'économie aux IDE.....	297
 CHAPITRE II : Processus de modernisation dans deux Entreprises Publiques Economiques Algériennes (EPEA) : Réalité et Perspectives.....	 300
I. La démarche de la recherche empirique.....	301
1. La méthodologie de la recherche empirique.....	301
2. La présentation de l'échantillon de travail.....	303
3. Les difficultés rencontrées sur le terrain.....	303
II. Les résultats de la recherche empirique.....	304
1. L'Entreprise Nationale des Industries Electroménager (ENIEM).....	305
1.1. Présentation générale de l'entreprise.....	305
1.1.1. Création de l'ENIEM.....	305
1.1.2. Localisation de l'ENIEM.....	306
1.1.3. Activité.....	307
1.1.4. Le patrimoine et les réalisations de base.....	307

1.1.5. La structure organisationnelle de l'ENIEM.....	308
1.1.6. Le domaine d'activité de l'ENIEM.....	309
1.2. Les résultats de l'étude empirique au sein de l'ENIEM.....	310
1.2.1. La définition de la modernisation et les préoccupations qui ont incité l'ENIEM à se moderniser.....	311
1.2.2. Les facteurs clés de modernisation de l'entreprise.....	312
1.2.3. L'impact du processus de modernisation sur l'ENIEM.....	317
2. L'entreprise nationale d'Electro-Industries (EI).....	355
2.1. Présentation générale de l'entreprise EI.....	355
2.1.1. Création de l'EI.....	355
2.1.2. Localisation de l'EI.....	355
2.1.3. Activité de l'entreprise EI.....	355
2.1.4. Le patrimoine et les réalisations de base.....	356
2.1.5. La structure organisationnelle de l'EI.....	356
2.1.6. Le domaine d'activité de l'EI.....	356
2.2. Les résultats de l'enquête.....	358
2.2.1. Définition de la modernisation des entreprises et les préoccupations qui ont incité EI à cette modernisation.....	358
2.2.2. Les facteurs clés de modernisation de l'EI.....	360
2.2.3. L'impact du processus de modernisation sur EI.....	363
3. Les propositions sur les modes et les formes de modernisation des EPE algériennes.....	393
4. Les perspectives en matière de modernisation des EPE.....	396
CONCLUSION	401
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	411
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	431
TABLEAU DES ABREVIATIONS.....	434
GLOSSAIRE.....	437
ANNEXES.....	441
TABLE DES MATIERES.....	444

RESUME DE LA THESE

Les changements rapides de l'environnement économique global des entreprises, à partir des années 90, suite à la mondialisation de l'économie a induit l'accroissement de l'interdépendance des économies du monde et l'ouverture des marchés nationaux. Cette situation de faite a été l'origine de la suppression des barrières à l'entrée et de l'intensification de la concurrence. A cet effet, pour préserver leurs économies et assurer aux entreprises une position sur le marché, la plupart des pays ont engagé des opérations de modernisation leur permettant, entre autres, l'introduction de nouveaux modes d'organisation et de pratiques de gestion ainsi que de nouvelles formes de redéploiement stratégique.

Les entreprises publiques algériennes à l'instar des autres entreprises dans le monde ont engagé plusieurs opérations pour moderniser leurs systèmes d'organisation ainsi que leurs pratiques de gestion, mais pourquoi alors ces entreprises éprouvent-elles encore des difficultés malgré plusieurs réformes de restructuration ? Qu'en est-il réellement des résultats de ces opérations de modernisation ? Comment permettre à ces entreprises publiques d'être compétitives dans une économie ouverte et concurrentielle ?

SUMMARY OF THE THESIS

The rapidly changing global economic environment of companies, from the 90s, following the globalization of the economy has led to the increasing interdependence of world economies and open markets. This situation was behind the removal of barriers to entry and increased competition. For this purpose, to preserve their savings and provide companies with a market position, most countries have undertaken modernization operations allowing them, inter alia, introduction of new modes of organization and management practices and new forms of strategic redeployment.

Algerian public companies like other companies in the world have initiated several operations to modernize their systems of organization and management practices, so why these companies still struggling despite several restructuring reforms? What actually results from these modernization operations? How to allow these enterprises to compete in an open and competitive economy?

موجز من الأطروحة

التغير السريع في البيئة الاقتصادية العالمية للشركات منذ التسعينات الناتج من عولمة الاقتصاد أدت إلى زيادة الاعتماد المتبادل بين اقتصاديات العالم والأسواق المفتوحة. ونتج عن هذا الوضع إزالة الحواجز للدخول في الأسواق والمنافسة المتزايدة. لهذا الغرض، للحفاظ على اقتصادياتهم و ضمان للشركات وضعية هامة في السوق، قامت معظم الدول بعدة عمليات التحديث مما يسمح لهم، في جملة أمور، إدخال أساليب جديدة لممارسات التنظيم والإدارة و أشكال جديدة من إعادة الانتشار الاستراتيجي. وقد قامت الشركات الجزائرية العامة مثل غيرها من الشركات في العالم بعدة عمليات لترقية أنظمتهم و ممارسات التنظيم والإدارة، فلماذا إذا هذه الشركات ما زالت تعاني على الرغم من الإصلاحات إعادة هيكلة ؟ ما النتائج في الواقع من هذه العمليات التحديث ؟ وكيفية تمكين هذه الشركات على المنافسة في اقتصاد مفتوح وتنافسي؟