

Université de Bejaia
Faculté des sciences économiques, sciences de Gestion et
sciences Commerciales
Département de science Gestion

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master
en science gestion
Option : Management des organisations.

Thème :
L'impact des réformes économiques sur la
gestion des EPE algériennes;
Cas de l'entreprise ENIEM.

Réalisé par :
KASMI KENZA
SMAILI SALIHA

Dirigé par :
Mr. MENASRIA Nabil

Jury :
GUEROUT Saïd
RACHID Mohamed

Session : juin 2013

Remerciement

Avant tout nous remercions le Bon Dieu le tout puissant qui nous a donné la force et la patience durant tout notre cursus et particulièrement dans la réalisation de notre travail.

Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin et plus particulièrement

- ❖ Notre encadreur Mr. Nabil MENASRIA qui nous a orienté et conseillé.*
- ❖ Mr. RABIA.M, Chef département Marketing, ainsi que le personnel de l'unité commerciale et l'unité Froid de l'entreprise ENIEM qui nous ont si bien accueillis.*

Dédicaces

- ✓ *A la mémoire de mon père.*
- ✓ *A ma mère.*
- ✓ *A ma sœur KHALIDA et son mari HAKIM et son fils YANI AYOUB.*
- ✓ *A ma sœur HANANE.*
- ✓ *A mon oncle « KHALI HAKIM » et son fils MOUMOUH.*
- ✓ *A tous mes amis surtout BILAL, NACER, NABIL.*

KENZA KASMI

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- ✓ **Mes deux adorables parents qui se sont sacrifiés pour mon bien et mon bonheur,**
- ✓ **Mes deux adorables frères « Amirouche et Idir »**
- ✓ **Mon adorable sœur « Kahina »**
- ✓ **Mes tantes, oncles, cousines, cousins**
- ✓ **Mes meilleurs amis**
- ✓ **A tous les amis de ma promotion “Management des organisations”2013.**

Smaili Saliha

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I: le NMP et le secteur public en Algérie	
Introduction	4
Section 1: De l'Etat providence à l'Etat régulateur	5
Section 2: L'émergence du NMP dans le secteur public algérien	11
Conclusion.....	26
Chapitre II: Système de gestion des EPA et la mise à niveau	
Introduction	27
Section1: les difficultés de système de gestion des EPA	28
Section 2: La mise à niveau des entreprises algériennes	44
Conclusion	50
Chapitre III: l'impact des réformes sur le fonctionnement des EPA ; cas de l'ENIEM	
Introduction	51
Section 1: Historique et évolution de l'entreprise ENIEM	52
Section 2: L'impact des réformes sur le fonctionnement de l'ENIEM	64
Conclusion	96
Conclusion générale	97
Bibliographie	
Table de matières	
Annexes	

Liste des tableaux

Tableaux	Page
Tableau 1: Les dates marquantes du secteur public algérien	8
Tableau 2 : Les objectifs des réformes et les moyens de leur réalisation	9
Tableau 3 : Les organes de la privatisation	21
Tableau 4: Les points forts et les points faibles de gestion des stocks des EPA	37
Tableau 5: Les points faibles et les points forts de la qualité des EPE	38
Tableau 6: L'évolution de la production de l'ENIEM par unité en valeur	69
Tableau 7: Prévisions et réalisations de la production de l'ENIEM	70
Tableau 8 : Evolution de la productivité de l'ENIEM	71
Tableau 9: Evolution des importations	72
Tableau 10: Evolution du stock des produits finis de l'ENIEM	74
Tableau 11: Nombre de machine en panne pour l'année 2010, 2011, 2012	76
Tableau 12: L'évolution des ventes de l'ENIEM en quantité et en valeur	77
Tableau 13: Les ventes des produits ENIEM pour l'année 2012	79
Tableau 14: Présentation des modèles et prix de la gamme froid année 2012	81
Tableau 15: Présentation des modèles et prix de la gamme cuisson pour 2012	81
Tableau 16: Présentation des modèles et prix de la gamme climatisation 2012	81
Tableau 17: Les couts des différentes actions de plan Marketing 2010/2011	82
Tableau 18: Chiffre d'affaire réalisé à la foire de Niamey 2010	84
Tableau 19 : Chiffre d'affaire réalisé à la foire de Niamey et Bamako/2011	84
Tableau 20: Evolution des créances clients	84
Tableau 21: Evolution de l'effectif de l'ENIEM	85
Tableau 22 : Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM 2005-2012	86
Tableau 23 : Effectif de l'ENIEM pour l'année 2012	87
Tableau 24: Les origines des technologies utilisées par l'ENIEM	87
Tableau 25 : Les indicateurs d'équilibre financier	89
Tableau 26 : Les indicateurs de la rentabilité 2006 à 2010	90
Tableau 27: Répartition de la valeur ajoutée en MDA de 2006 à 2012	91
Tableau 28: Les dettes de l'ENIEM en MDA (2006-2010)	92
Tableau 29: Les points faibles et les points forts de l'ENIEM	92
Tableau 30: Les opportunités et les menaces de l'ENIEM	93
	93

Liste des figures

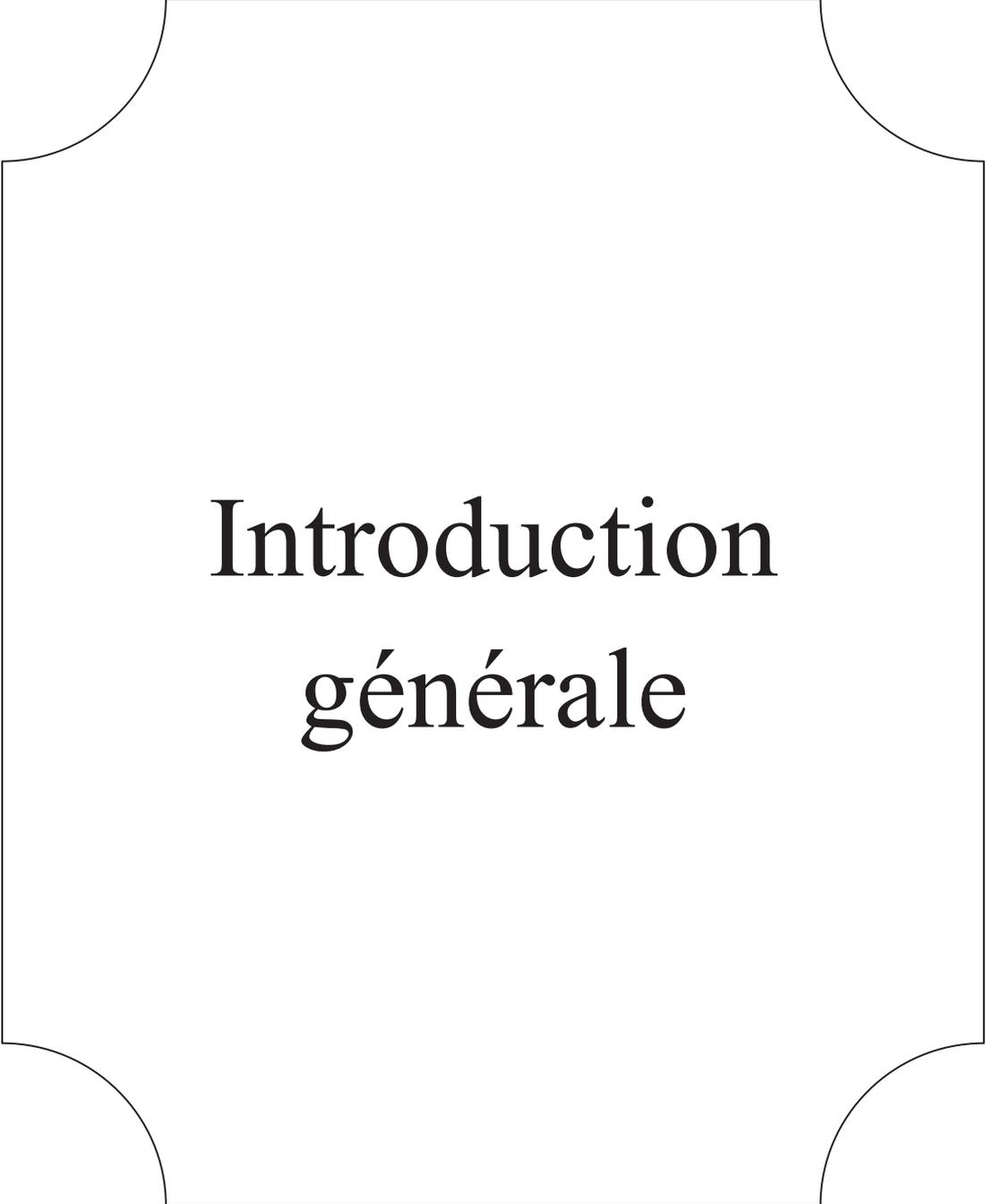
Figures	Page
Figure 1 : Les couts de transaction dans l'organisation	15
Figure 2 : Sources et origines des coûts de transaction	16
Figure 3 : L'organigramme de l'ENIEM	54

Liste des graphes

Graphes	Page
Grappe n°1 : Evolution de la production totale en valeur	68
Grappe n°2 : Diagramme de l'évolution de la productivité	70
Grappe n°3 : Evolution des approvisionnements	71
Grappe n°4 : Evolution de la valeur de stocks	73
Grappe n°5 : Les ventes totales en valeur (MDA)	77
Grappe n°6 :Taux de contribution des produits ENIEM au CA de 2012	78
Grappe n°7 : Evolution des créances	84
Grappe n°8 : Evolution de l'effectif	85
Grappe n°9 : Niveau d'instruction des employés	86
Grappe n°10 : L'effectif de l'ENIEM EN 2012	87
Grappe n°11 : Evolution des dettes de l'ENIEM	91

Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
AFNOR	Association Française de Normalisation
BM	Banque Mondiale
BAD	Banque Algérienne de développement
BNA	Banque National d'Algérie
BEA	Banque extérieur d'Algérie
CNPE	Conseil National des Participations de l'Etat
CAM	Complexe d'appareils Ménagers
CKD	Complete Knock Down
CT	Cession de titres
CA	Cession d'actifs
CNPE	Conseil National des Participations de l'Etat
CNCI	Comité National de la Compétitivité Industrielle
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
EPE	Entreprise Publique Economique
ETI	Télécommunication et informatique
FMI	Fond Monétaire International
FPCI	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
HEELIT	Holding, Electronique, Electrique, Informatique et Télécommunication.
MIR	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
MDA	Millions de Dinars
NMP	Nouveau Management Publique
NTIC	Nouvelle Technique d'Information et Communication
ONUDI	Organisations des Nations Unies pour le Développement Industriel
OMC	Organisation mondiale du commerce
OPV	Offre publique de vente.
PAS	Plan d'Ajustement Structurel
PAP	Programme Anti-Pénurie
PMAN	Programme de Mise A Niveau
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RES	Reprise de l'Entreprise par les Salariés
SNS	Société National de Sidérurgie
SGP	Société de Gestion des Participations
SMQ	Système management qualité
SME	Système management environnementale
SPA	Société Par Action
TG	Transfert de la Gestion
UE	Union Européenne
ZALE	Zone Arabe de Libre Echange



Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Dans ses rapports avec l'environnement, l'entreprise constitue un système ouvert. Elle tisse ainsi des liens avec des groupes ou des sous-groupes de la société, les consommateurs, le monde des affaires, ...et divers autres systèmes : l'éducation, la justice, la religion, l'économie, ... Évidemment, l'entreprise entretient également des relations multiples et complexes avec l'Etat et qui sont orientées par des objectifs.

On assiste depuis la fin de la décennie 70 et le début des années 80 à une évolution multiple, notamment économique, dont les impacts sont de plus en plus notables sur la société en général et sur l'entreprise économique en particulier.

Les mutations qu'à traversées l'économie mondiale en général et l'économie algérienne en particulier, les entreprises publiques se doivent d'être efficaces, efficientes. L'Etat a met en place des réformes visant l'introduction des performances au sein de celles-ci.

Face aux transformations institutionnelles de la fonction publique, le management semble devenir, depuis une vingtaine d'années, la réponse aux exigences d'adaptation aux changements auxquels sont soumises les entreprises publiques. L'Etat veut enrichir les entreprises en reconnaissant le rôle de " nouveau management public".

La remise en cause de l'Etat keynésien et ralentissement de croissance fordiste, ont été à l'origine de la remise en cause du concept du rôle de l'Etat dans les activités économiques¹.

L'Algérie après son indépendance, a choisi un modèle d'économie centralisée où l'Etat s'est pénétré dans le marché dans le cadre de l'organisation des relations économiques. L'objectif était de parvenir à réaliser une autre indépendance sur le plan économique. Elle avait besoin de construire une économie intégrée dont l'option socialiste choisie qui impliquait la mise en place d'un secteur public.

En 1986, les moyens financiers de l'Algérie commençaient à se dégrader suite à la double chute du prix du pétrole et du dollar sur les marchés internationaux, ce qui a engendré des difficultés de financement pour les entreprises due à la non maîtrise de gestion appliqués. Cette situation a alerté le gouvernement de l'époque sur la nécessité des réformes.

Ces réformes ont d'abord porté sur la restructuration organique et financière, pour s'étendre ensuite, à l'autonomie des entreprises publiques à partir de 1988, et création des fonds de participation, transformés en Holdings publics en 1994. Suite au déséquilibre

¹N. MENASRIA, Analyse du rôle régulateur de l'Etat en économie de marché à travers le cas de l'ARPT dans le secteur des télécommunications, thèse de magistère, université A.MIRA de Bejaïa, P 1.

Introduction générale

financier enregistré, l'Algérie a pris de nouvelles réformes dictées par les institutions internationales notamment le FMI et la BM. L'adoption de la loi de privatisation en 1995, la mise en place d'un dispositif banque-entreprise à partir de 1997, la transformation des holdings publics en société de gestion de participation(SGP) en 2002 et actuellement le programme de mise à niveau.

Les réformes adaptées par l'Etat algérien n'ont pas eu le même effet sur toutes les entreprises publiques, deux cas sont à distinguer, le cas des entreprises qui ont disparu, et le cas des entreprises qui existent encore en gardant leur position dominante. Entre ces deux cas, on trouve une autre catégorie qui lutte pour survivre et s'adapter au changement. Les entreprises de l'industrie de l'électroménager qui fera objet de notre étude, font partie de cette catégorie. L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electro Ménagers(ENIEM), malgré sa taille qui demeure grande, voit ses parts de marché régresser et sa survie menacée.

La problématique que nous aborderons dans le cadre de notre travail de recherche est portée sur le point suivant : « **Est-ce que l'Etat a réussi à rendre les EPE algériennes plus rentables et compétitives à travers ces réformes engagées ?** ».

Pour répondre à notre problématique, il est nécessaire de poser quelques questions sur les quelles notre travail de recherche repose :

- 1- Quelles sont les réformes engagées par l'Etat Algérien?
- 2- Quels sont les difficultés rencontrées dans la gestion des EPE ?
- 3- Comment l'ENIEM a été touchée par ces réformes ?
- 4- Quelles est l'influence des réformes sur le fonctionnement de l'ENIEM ?

A partir de ces questions qui découlent de la problématique, nous formulons ces trois hypothèses, qui permettront de guider notre travail et qui seront vérifiées tout au long de notre étude.

Hypothèse 1 : les réformes engagées par l'Etat sont conduites sans vision stratégique.

Hypothèse 2 : L'entreprise algérienne vivant en milieu concurrentiel continue à fonctionner avec la même méthode de gestion qui prévalait en économie administrée

Hypothèse 3 : La survie de l'ENIEM dépend du soutien des pouvoirs publics.

Quant aux méthodes retenues pour tester les hypothèses posées, une méthode descriptive dans le sens où une revue de la littérature sur les travaux qui ont marqué le secteur public algérien axée sur l'EPE algérienne est retenue. Egalement une analyse sur le système de gestion des EPE. Enfin un stage au niveau L'Entreprise Nationale des Industries de l'ElectroMénager, une consultation sur place de la documentation interne concernant le

Introduction générale

projet de restructuration et redressement, et faire des entretiens avec les responsables au niveau du complexe d'appareils ménagers (CAM).

Notre travail est structuré en trois chapitres dans lesquels nous allons essayer d'apporter des réponses aux questions soulevées.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter l'évolution du NMP et le secteur publique en Algérie.

Dans le second chapitre, nous traiterons les difficultés de système gestion des entreprises publiques algérienne et leur mise à niveau.

En fin, le dernier chapitre est réservé à l'analyse de l'impact des réformes sur le fonctionnement de L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electro Ménagers (ENIEM).

Chapitre I :
Le NMP et le
secteur public
en Algérie

Introduction

Après l'indépendance, l'Algérie s'est lancée dans plusieurs projets de développement aussi bien industriels qu'agricoles, ce qui lui a permis de tirer profit du gain pétrolier, dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique. Cependant, force est de constater que ces efforts, n'obéissant qu'à une logique socialiste et à des décisions édictées d'en haut ont montré l'efficacité décevante d'un important secteur public sur lequel toute la stratégie Algérienne de développement économique et social a été bâtie.

En somme, le pays s'est retrouvé dans une position de faiblesse qui l'a poussé à renoncer aux principes socialistes et ouvert la porte à de nouvelles options économiques inspirées du nouveau management public tels le libéralisme et la privatisation, ce qui a conduit à réduire le rôle et le poids du secteur public en raison de l'émergence d'un nouveau consensus dans le monde entier sur la redéfinition de la place et du rôle de l'Etat dans l'économie.

Ce chapitre va cerner la notion du NMP dans le secteur public, l'évolution de l'économie Algérienne, les réformes engagées par l'Etat jusqu'à l'adoption du processus de privatisation, le succès de cette dernière dépend du bon choix de la méthode de cession la plus adaptée à l'entreprise, ce qui nous a conduit à l'étude d'une matrice qui reprend les différents critères dans le choix de la méthode de privatisation élaboré par ERNEST et YOUNG.

Section 1 : De l'Etat providence à l'Etat régulateur

L'Etat régulateur dans la sphère économique est un vaste mouvement qui implique pour les Etats des restructurations internes fondamentales pour répondre aux besoins de performance économique.

Avant d'entamer l'évolution du secteur public algérien, il est nécessaire de redéfinir la fonction de l'Etat.

1. L'évolution du rôle de l'Etat

Le renouvellement des théories économiques qui va dans le sens de la redéfinition du rôle de l'Etat se manifeste non seulement dans les pays industriels à économie libérale, mais également dans les pays en voie d'industrialisation et dans les pays de l'ex-Europe socialiste ou la transition vers le libéralisme implique nécessairement une redéfinition de la fonction de l'Etat.

Durant la période des trente glorieuses, l'Etat est considéré comme un agent économique très spécifié, dont l'intervention est dans les trois fonctions : la production, la redistribution et la stabilisation ou la régulation de l'activité économique¹.

Au début des années 1970, sous l'effet, notamment du ralentissement de la croissance, de la montée rapide du chômage et de l'accélération de l'inflation, un fort courant libéral farouchement opposé à l'interventionnisme étatique se développe et se base sur un mécanisme d'économie de marché libéré de tout interventionnisme et laissée à ses mécanismes naturels².

Les pays en voie d'industrialisation, dont l'Algérie, où l'Etat domine l'activité économique par un vaste secteur public n'ont pas été épargné par ce courant. C'est notamment, durant la crise économique des années 1980 que le courant libéral s'est répandu dans presque tous les pays, y compris les pays socialistes.

La lourdeur de la dette et la fragilité de système économique de ces pays aggravée par la crise et la pression du FMI et la BM ont conduit ces Etats à se désengager³ de la sphère économique en adaptant la privatisation et en modifiant profondément les modes de fonctionnement de leurs économies.

1.1 L'Etat dominé par les programmes d'ajustement structurel

Les réformes engagées dans les économies socialistes n'ont pas donné grands succès. Ils étaient obligés de recourir vers les institutions financières internationales voir le FMI et la BM pour rétablir l'équilibre financier, avec des conditions; fautes de garanties réelles.

¹ N.SADI, privatisation des entreprises publiques en Algérie, Ed.OPU, France, 2005, P37.

² Idem, P37

³ Idem, P35

Les pays emprunteurs s'engagent à mettre en œuvre des mesures d'ajustement structurel : Limité l'intervention de l'Etat dans la sphère économique ; diminution des dépenses publiques ; privatisation des entreprises publiques ; libéralisation des prix internes et encouragement de libre-échange.

Cependant, Il existe plusieurs politiques qui limitent l'intervention de l'Etat, mais la privatisation reste une forme importante de ces politiques.

Comme la notion de désengagement, la notion de désétatisation n'a pas également un contenu précis. Pour A.BENACHENHOU⁴, la désétatisation pourrait signifier d'abord le redécoupage dans l'organisation de l'économie, des frontières entre le secteur public économique et le secteur privé, par la privatisation totale ou partielle du premier et l'encouragement du second. Elle peut aussi signifier le retrait de l'Etat du secteur social ; elle peut concerner les formes de gestion sans changement du type de propriété, en fin elle a un autre sens lorsqu'elle signifie une moindre ou une non intervention de l'Etat dans la régulation de l'économie.

2. L'intervention des institutions financières internationales en Algérie

A partir des années 1980, une détérioration économique commence à se sentir à l'échelle mondiale. Le choc pétrolier de 1986 et la chute de dollar a plongé l'Algérie dans une phase critique : déficit de la balance des paiements et endettement excessif, ce qui a imposé au gouvernement de prendre des mesures d'ajustement afin de redresser l'économie nationale.

2.1 Les premières mesures engagées par l'Etat en 1986

Pour sortir de l'impasse de la crise et éviter les programmes d'ajustement structurel imposés par le FMI et de la BM jugés diabolisant, l'Etat algérien a entamé des mesures d'ajustement particulières visant la stabilité macroéconomique pour limiter les déséquilibres extérieurs et réduire la pression des institutions financières internationales.

Ces mesures portent sur les dimensions suivantes⁵ :

- La réduction des importations alimentaires ;
- Le blocage des salaires ;
- La réduction des dépenses de l'Etat ;
- Une incitation à l'exportation ;
- Un encouragement des investissements étrangers;
- L'autonomie de gestion des entreprises publiques.

⁴ A.BENACHENHOU, l'aventure de la désétatisation en Algérie, Revue du monde musulman et de la Méditerranée, 1992, N° 65, P175-185.

⁵ N.SADI, op cit, P47

2.2 Les négociations de l'Algérie avec le FMI et la BM en 1994

L'échec des premières mesures engagées a poussé l'Etat à se soumettre à l'assistance financière et technique du FMI sous un autre plan de réajustement structurel.

Les négociations de l'accord de confirmation signé en Mai 1994 ne constituent pas les premières relations entre l'Algérie et FMI et la BM. Car un premier accord a été signé dans le plus grand secret en 1988 en même temps qu'était engagé un vaste programme de réformes. Cet accord prévoyait notamment la libéralisation des prix de certains biens avec l'engagement du gouvernement de supprimer le soutien des prix dans un délai d'une année. Il prévoyait également la dévaluation du dinar en 1991, et sa convertibilité en 1992⁶.

La seconde étape de l'ajustement structurel est marquée par l'accord signé avec le FMI le 22Mai 1995 portant sur un crédit total d'environ 1,8 milliards de dollar au titre du mécanisme élargi de crédit. Ce crédit sera décaissé sur trois ans (1995-1998) à l'appui d'un programme gouvernemental de réformes structurelles. Il vise dans ces grandes lignes le rétablissement des équilibres macroéconomiques⁷.

3. Le secteur public algérien

La volonté des autorités algérienne après l'indépendance, à travers la mise en œuvre de la stratégie "industrie industrialisante" et les différents plans économiques vise à renforcer la souveraineté nationale politique et économique.

3.1 Bref rappel de l'évolution du secteur public algérien (1962-1979)

Au lendemain de l'indépendance, l'ex-colonisateur laisse une économie complètement obsolète, à cela s'ajoute la faiblesse de la classe bourgeoise qui devait être le fer de la lance d'économie nationale, crée un vide en termes de richesses. A l'époque, les autorités politiques algériennes se sont investies dans des tentatives d'adaptation de l'idéologie socialiste aux unités industrielles, héritées du colonialisme, restées vacantes. Les moments forts ayant marqué le secteur public algérien sont représentés dans cette grille :

⁶ N.SADI, op cit,p48.

⁷N.BOUACHA, le phénomène de privatisation en Algérie, mémoire Master, droit des affaires internationales, Université MM de Tizi-Ouzou, 2005, P.27

Tableau n°1: les dates marquantes du secteur public algérien

Années	Evénements
1963	Nationalisation des terres agricoles des anciens colons, organisation de l'autogestion dans le secteur agricole.
1964	Création de SONATRACH et de SNS ⁸
1966	Création de banques : BNA, CPA, BEA et la BAD ⁹
1967-1969	Premier plan triennal mis en œuvre privilégiant la centralisation et les secteurs de l'industrie et des activités liées aux hydrocarbures.
1970-1973	Premier plan quadriennal, politique des "industries industrialisantes". Plus de la moitié des investissements sont alloués à ce secteur.
1974-1977	Deuxième plan quadriennal, prolongement du plan quadriennal précédent.
1978-1979	Année de transition consistant à établir une évaluation des deux derniers plans quadriennaux.

Source : établi par N. SIYOUCEF

Grace à ces plans l'Algérie a pu se doter d'infrastructures (les routes, les hôpitaux, les écoles, etc.) et d'un tissu industriel important. Des unités de production sont installées dans différentes régions de l'Algérie. Cela a permis la création de postes d'emploi et de relever le niveau de vie des Algériens.

3.2 Les réformes des entreprises publiques économiques depuis 1982

Le bilan de la décennie 70 a fait ressortir que la base industrielle installée n'exploitait pas de manière optimale toutes ses capacités de production, et des mesures ont été prises pour rendre le système productif performant :

En 1982, une double restructuration a été initiée, la première consiste à une restructuration organique c'est-à-dire des modifications concernant l'organigramme pour décentraliser les centres de décisions, la seconde porte sur un volet financier qui consiste à effacer leurs dettes cumulées.

En 1986, la double chute des prix du pétrole et du dollar, et le lancement de la réforme dite autonomie d'entreprise et la transition du modèle socialiste au modèle d'économie de marché.

En 1988, l'Algérie à recouru en autonomie à des mesures, pour limiter les déséquilibres extérieurs, ces mesures qui s'apparentes en de nombreux points à des programme

⁸ N.SIYOUCEF, processus de privatisation des entreprises publique en Algérie, mémoire de Magister, UMM de Tizi-Ouzou, 2005, P19.

⁹ Idem, P19

d'ajustement structurel (PAS) tel que recommandé par les institutions financières internationales, le Fond Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM).

Les réformes concernant la gestion des entreprises a connu plusieurs décisions. Celles-ci s'échelonnent sur six ans de 82 à 88. Elles passent de la restructuration (1982) à une période transitoire dans l'introduction de l'autonomie des entreprises pour enfin consacrer celle-ci d'une manière totale en 1988, notamment sur le plan juridique en promulguant une batterie de lois ayant à cette nouvelle gestion. Nous avons tenté de résumer les objectifs et les moyens mis en œuvre à travers la grille ci-dessous.

Tableau n°2 : Les objectifs des réformes et les moyens de leur réalisation¹⁰

Année	Objectifs des réformes	Moyens de réalisation
1	Restaurer l'identité et la personnalité de l'entreprise publique.	La loi d'orientation sur les entreprises publiques.
	Permettre aux entreprises de prendre en charge la gestion de leurs affaires.	La loi sur la planification.
9	Réhabiliter la stratégie propre à l'entreprise, encourager l'initiative et la prise en charge de son avenir à travers une planification à moyen et long terme.	Loi sur les fonds de participation.
	Etablir et clarifier les liaisons entre le domaine du plan central et le domaine de l'entreprise.	Loi modifiant et complètent l'ordonnance 75-79 du 26/09/1985 portant code de commerce et fixant les règles particulières applicable aux EPF.
8	Insérer le développement et la stratégie de l'entreprise dans la planification nationale ;	Loi modifiant et complètent la loi n°84-17 du 07/07/1984 relative aux lois de finances.
	Réhabiliter l'esprit d'entrepreneur et l'esprit d'entreprise.	Loi modifiant et complètent la loi 09/08/1986 relative au régime des banques et du crédit.

Source : établi à partir de M.BOUKRIF

En 1991, une loi sur la monnaie et le crédit visant à mettre fin au monopole de l'Etat sur le commerce extérieur à été votée ;

En 1995, un nouveau dispositif portant sur 2 articles, l'un relative à la privatisation et l'autre à la gestion des capitaux marchands de l'Etat donnant naissance aux holdings ;

¹⁰ M.BOUKRIF, Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques économiques, thèse de doctorat, université A.MIRA Bejaïa, 2008. P.111

En 1996, une nouvelle réforme de restructuration et de soutien a été mise en place sous forme de contrôle de holding dite dispositif banques-entreprises, il s'agit de permettre aux banques d'intervenir plus activement dans l'accompagnement des entreprises publiques et d'alléger les obstacles financiers ;

En 2001, les principales modifications portent sur une nouvelle architecture du processus de production, le processus de la filialisation des entreprises publiques et le remplacement des 5 holdings publics par 32 sociétés de gestion de participation (SGP)¹¹.

3.3 Les caractéristiques de la période 1962-1988

A coté des performances et progrès réalisés par les différents plans appliqués, des équilibres et dysfonctionnement sont apparues notamment des défaillances dans la réalisation des investissements avec des coûts élevés ce qui a poussé les entreprises au recours à l'endettement, qui a atteint 80 milliards de dinars¹². A cela, s'ajoute une forte dépendance à l'étranger qui est caractérisé par la construction des usines selon les modèles « clé en main » et « produit en main ».

La planification qui n'a pas été maîtrisée a créé une inadéquation entre les différents secteurs, la négligence de l'agriculture a créé un problème alimentaire et une dépendance extérieure qui a été financés par les recettes de pétrole qui devait financés les autres projets d'investissement productifs. La faiblesse du secteur de bâtiment et travaux public par apport à une forte croissance démographique a engendrée une pénurie de logements, ajouté à ça, la défaillance de la politique d'urbanisation.

Quant au dispositif banques-entreprises, 206 entreprises ont bénéficié sur un total éligible de 399 entreprises examinées, avec une enveloppe financière de 160 milliards de dinars, dont 100 milliards au titre du soutien bancaire et 60 milliards sous formes d'apport du trésor¹³.

Les raisons qui expliquent la faiblesse des résultats des mesures engagées par l'Etat sont nombreuse on relève, le contexte politiquement difficile à l'époque, le manque de coordination des réformes, les hésitations et les lenteurs des pouvoirs publics et la négligence du secteur privé a créé un déséquilibre dans l'économie nationale, le lien qui rattache cette dernière aux entreprises étatiques fait que l'effondrement des entreprises publiques implique l'effondrement de cette économie.

¹¹ M.BOUKRIF, op cit, p 111-112

¹² Idem, P32

¹³ M.MEKIDECHE, l'Algérie entre économie de rente et économie émergente : Essai sur la conduite des réformes économiques (1986-1999) et perspectives, Ed. DAHLEB, Alger.

Section 2 : L'émergence du NMP dans le secteur public algérien

Depuis les années 80, se développe un fort mouvement de réforme et de modernisation du secteur public algérien. La décentralisation, la libéralisation et la mise en concurrence des services du secteur public, constituent les axes les plus significatifs de ces réformes.

L'Etat est conscient de la nécessité et de l'urgence d'une réforme des structures, des missions, ainsi que le mode de management en introduisant de véritable innovation sur le secteur public.

1. Définition du nouveau management public et son évolution

Le management est une discipline riche et en évolution continue, il permet de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et parfois mieux les conduire, afin qu'elles répondent de façon plus efficiente aux objectifs qui leurs sont assignés.

Le nouveau management public (NMP) trouve son origine dans les laboratoires d'idées néolibérale des années 70¹⁴, il fait partie d'un ensemble de recommandations destinées à mettre fin à des forme d'Etat providence¹⁵.

Il n'existe pas une définition type pour le NMP, qui est un nouveau mode de gestion, le NMP a pour mission d'organiser la société civile et doter l'administration classique et les institutions de régulation, de compétences en rapport avec des nouvelles exigences du marché. Il fait partie d'un ensemble de recommandation destinées à mettre fin à des formes d'Etat providence jugées illégitimes.

Le NMP vise par son orientation la performance, l'efficience et l'atteinte des objectifs. Il peut être défini comme « [...] désigne un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisé par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de qualité et de réduction des coûts¹⁶ ».

Parmi les principes liés au NMP des organisations qui participe à moderniser le secteur public, on cite¹⁷ :

¹⁴ F.MERRIEN, « la nouvelle gestion publique : un concept mythique », lien social et politiques, N°41, 1999, P95

¹⁵ Etat providence est une forme de l'Etat dotée de larges compétences économiques pour assurer des fonctions sociales variées. Il succède à la conception libérale d'un Etat limité à des fonctions d'ordre et de sécurité.

¹⁶ W.BERNARATH, le nouveau management public : concept, situation en Wallonie. Quelques réflexions, visions et conclusions opérationnelles », Bruxelles, Revue OSF, 1998, P92.

¹⁷ F.MERRIEN, La nouvelle gestion publique en action, revue internationale des politiques comparée, 2004, 2vol, P18

- Séparation de la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique avec la gestion opérationnelle ;
- Orientation des activités en fonction des règles et procédures ;
- Réduction de la hiérarchie, amincir la bureaucratie, déléguer certaines tâches administratives ;
- Introduction des mécanismes de type marché dans la production des biens et services d'intérêt général ;
- Création de la transparence sur la qualité et les prix des produits/services publics ;
- Orientation du secteur public vers les besoins des clients ;

1.1 Le NMP en Algérie

Dans cette dernière décennie, l'Algérie s'est engagée dans plusieurs réformes en vue d'améliorer la capacité des EPA.

En plus des mutations de l'environnement international, les évolutions internes des EPA ont démontré à leur tour, l'inefficacité de leur gestion. Dans cette situation, l'Etat s'est trouvé obligé de réorienter la conduite de ses actions publiques et bénéficier des recommandations du NMP pour l'amélioration et la modernisation de ses entreprises.

L'Etat est conscient de la nécessité et de l'urgence d'une réforme des structures, des missions, ainsi que le mode de management appliqué en introduisant de véritables innovations sur le secteur public, pour aboutir à de nouvelles missions plus efficaces et transparente.

1.2 Les fondements du NMP

Le NMP est un concept qui tire ses fondements dans de nombreux courants de pensée traditionnels et moderne. Ses théories sont :

1.2.1 La théorie de l'agence

Les fondements théoriques de la relation d'agence ont été établis par JENSEN et MECKLING (1976) qui ont défini cette relation comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) ; pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent¹⁸ ».

En théorie, les entreprises publiques sont la propriété de la population chaque membre de la collectivité est donc propriétaire d'une fraction égale des entreprises publique doivent cependant, faire l'objet de délégation de la part des propriétaires.

¹⁸ <http://www.managmarket.com/>, G. LECRIVAIN, *management des organisations et stratégies*, P25 (consulté le 20/04/2013)

La relation d'agence entre le principal et l'agent comporte plusieurs caractéristiques :

- Une relation d'autorité ;
- Une asymétrie informationnelle car le principale ne peut être parfaitement informé des conditions d'exécution de la tâche réalisé par l'agent.
- Des droits de propriété qui sont transformés provisoirement à l'agent.

Pour la minimisation des coûts d'agence il convient de mettre en place des mécanismes de contrôle et de surveillance.

Dans une entreprises, il existe une multitude de relation d'agence autre que la relation dirigeant-actionnaire (exemple : relations entre un donneur d'ordre et le preneur d'ordre qui est le sous-traitant)

1.2.2 La théorie de l'efficience X

La théorie de l'efficience X a été développée par LEIBENSTEIN (1978) pour prendre en compte le fait que certaines inefficacités ne résultent pas uniquement d'un défaut d'allocation des facteurs de production. C'est le cas notamment de l'inefficacité liée à la motivation du personnel ou à une mauvaise organisation de l'entreprise.

LEIBENSTEIN conclut que les entreprises disposant de la même composition de main d'œuvre (facteur travail) et de la même technologie (facteur capital) peuvent parvenir à des performances inégales en termes de productivité des hommes et de qualité des outputs obtenus. L'auteur précise qu'il existe un facteur X, différent des facteurs de production traditionnels (travail et capital) qui explique l'efficience ou l'inefficience des firmes¹⁹.

L'auteur estime que les entreprises publiques sont immortelles tant qu'elles bénéficient des subventions publiques, ce qui limite considérablement la probabilité de faillite²⁰.

1.2.3 La théorie des droits de propriété

Dans le cadre de cette théorie, la propriété d'un actif est associée à trois pouvoirs de décision et qui sont :

- Le droit d'utiliser l'actif,
- Le droit de s'approprier les revenus générés par l'actif,
- Enfin, le droit de disposer de l'actif.

Selon PIJOVICH « les droits de propriété ne sont pas des droits entre les hommes et les choses mais des relations codifiés entre les hommes qui ont rapport à l'usage des choses »²¹

¹⁹ M.ALBOUY, H. OBEID, l'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises, Finance Contrôle Stratégie –Volume 10, P12, université de Grenoble 2, 2006

²⁰ M.ALBOUY, H. OBEID, Op cit, P6.

- Un droit de propriété n'est complet que s'il remplit deux conditions :
 - L'exclusivité, c'est-à-dire la liberté d'utiliser seul l'actif détenu ;
 - La transférabilité, c'est-à-dire la possibilité de changer l'actif.
- Les différentes formes de propriété²² :
 - ✓ La propriété privée : la communauté reconnaît au propriétaire le droit d'exclure les autres de toute interférence de son droit. On trouve les caractéristiques d'exclusivité et de transférabilité.
 - ✓ La propriété publique non atténuée : c'est le schéma dominant dans les pays de l'est durant les années 1970. Il y a uniquement un droit d'usage d'un actif qui appartient à l'Etat mais aucun des droits découlant de l'exclusivité ; pas de droit d'appropriation des revenus, et pas de droit d'en changer la destination.
 - ✓ La propriété publique atténuée : il y a un droit d'usage d'un actif qui appartient à l'Etat mais les droits découlant de l'exclusivité sont largement atténués : il y a un droit d'appropriation des revenus mais pas de droits d'en échanger la destination, de le vendre ... il y a donc un transfert de droit qui a priori appartient à l'Etat.
 - ✓ La propriété communale : le droit de propriété est exercé par tous les membres de la communauté, elle empêche l'Etat ou tout individu d'interférer avec l'exercice de ses droits de l'autorité. Il y a donc un droit d'usage partagé entre les membres de la communauté.

1.2.4 La théorie des choix publics

C'est vers la fin des années 1960 que l'analyse économique des choix publics prend véritablement son essor. Cette théorie a été élaborée essentiellement par des économistes comme BUCHANAN(1972)²³. Elle postule que l'inefficience des entreprises publiques est due notamment aux groupes d'intérêt et aux jeux politiques qui caractérisent les organisations publiques.

Les théoriciens de cette école expliquent que l'inefficience des entreprises publiques tient exclusivement à la motivation des hommes politiques et des dirigeants à qui on reproche de ne pas œuvrer dans l'intérêt général.

²¹H. BENNAI, S.LEBIB, la modernisation du système budgétaire (MSB), mémoire de Master, université A.MIRA de Bejaïa, 2012. P05

²²B.AMANN, des nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XIXe : la théorie des droits de propriété, collection de gestion, Edition ECONOMICA, Paris, 1999, p09

²³M. ALBOUY, Hassan OBEID, op cit, P8.

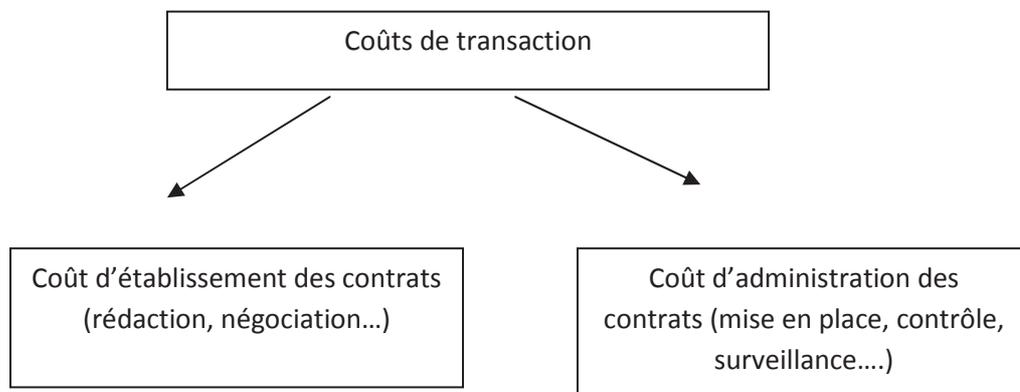
Cette théorie utilise les outils de la micro-économie, pour étudier les comportements des individus dans les administrations, les organisations publiques et la vie politique, comme citoyens et décideurs, et pour analyser, à travers eux, les défaillances des finances et de l'économie publique.

1.2.5 La théorie des coûts de transaction

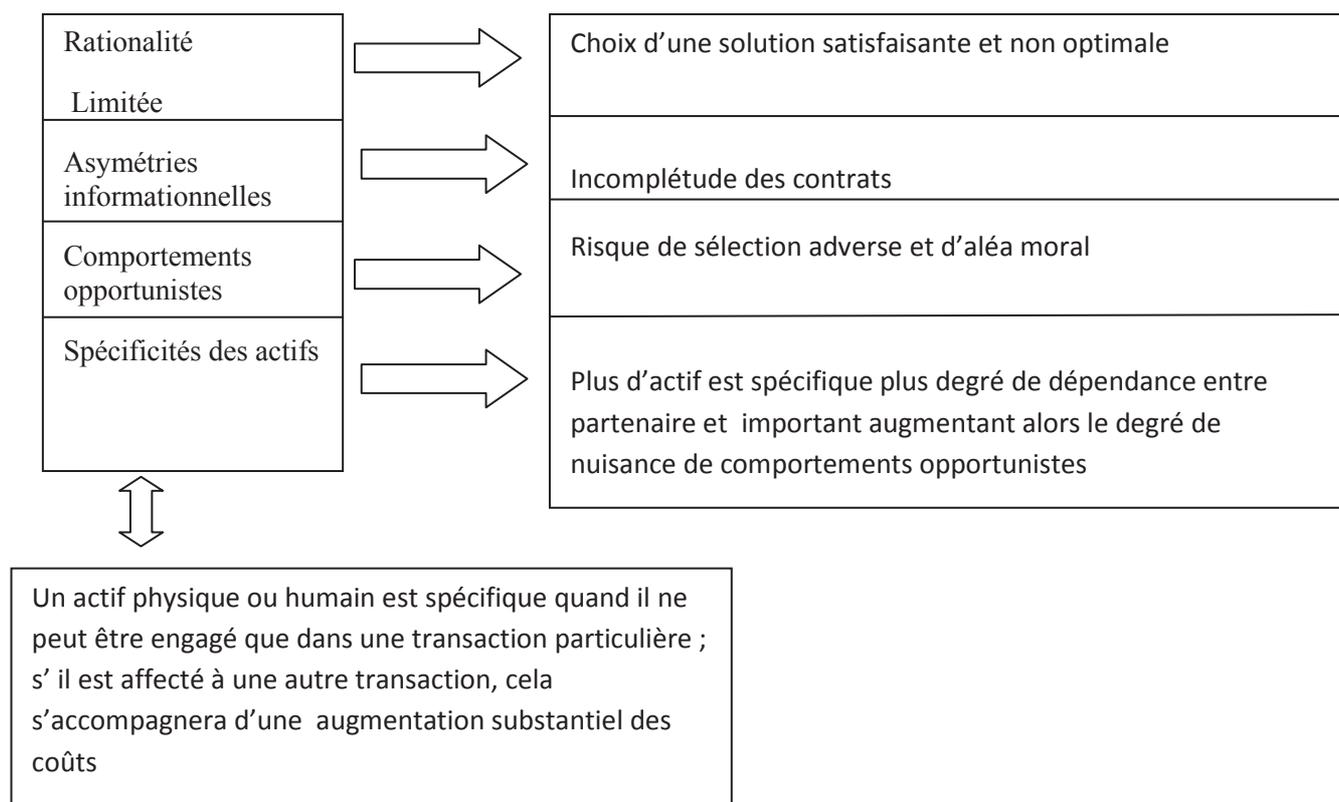
Dans un marché, ce sont les relations marchandes (les contrats) qui opèrent la coordination des actions des agents économiques. La régulation est assurée par le marché qui ajuste les prix (loi de l'offre et la demande). Dans une organisation, ce sont les relations hiérarchiques ou de coopération qui réalisent la coordination et la régulation entre personnes.

Si les entreprises se sont développées, c'est que les relations exclusivement marchandes génèrent des coûts de transaction élevés (coût de collecte de l'information, coûts de négociation, coûts de passation des contrats, coûts liés à l'incertitude) qui peuvent être évités dans le cadre d'une organisation en remplaçant les relations marchandes par des relations hiérarchiques.

Figure1 : les couts de transaction dans l'organisation²⁴.



²⁴[http:// www.managmarket.com/management](http://www.managmarket.com/management) des organisations et stratégies, P15 (consulté le 17/05/2013)

Figure 2 : Sources et origines des coûts de transaction²⁵

Source : O.WILLIAMSON

C'est ce qu'ont notamment étudié des théoriciens tels qu'Oliver Williamson. Il prolonge l'analyse de COASE ouvre la voie au courant néo-institutionnel. Il intégrant également la réflexion de H.SIMON sur la rationalité limitée et sur l'existence d'une information imparfaite²⁶. Ces différents éléments et les incertitudes qui pèsent sur les transactions de l'entreprise démontrent que les contrats sont incomplets ce qui induit des coûts de contrôle et des risques de comportements opportunistes.

2. Désengagement de l'Etat dans la gestion des EPE à partir de 1988

La transition vers l'économie de marché et les engagements tenus avec le FMI a conduit l'Etat à recevoir sa participation dans la sphère économique.

Selon Nacer-Eddine SADI²⁷, des nombreuses actions de désengagement de l'Etat ont été, en effet, mises en œuvre à partir de 1988, dont, notamment :

²⁵ <http://www.managmarket.com/management>, op cit, P15 (consulté le 17/05/2013)

²⁶ <http://www.paperblog.fr/191895/comprendre-la-théorie-des-couts-de-transaction> (consulté le 10/05/2013)

²⁷ N.SADI, op cit, P52

- La privatisation par commercialisation ou autonomie de gestion de l'entreprise publique et la mise en place d'agents fiduciaires chargés de la gestion des capitaux marchands de l'Etat (1988) ;
- la mise en place de holdings publiques avec un statut de société par action (1995) ;
- la promulgation d'une loi favorisant le développement et la promotion de l'investissement privé (1990-1993) ;
- la promulgation d'une loi sur la privatisation des entreprises publiques (1995) ;
- la réforme de l'environnement par la mise en œuvre de mesures tendant à la mise en place des institutions et mécanismes du marché (ou la préparation des conditions à la privatisation).

2.1 Autonomie de gestion des EPE Algériennes

Par la loi 88-01, l'entreprise nationale devient une entreprise publique économique (EPE) ; par définition « elle est une personne morale de droit privé (société par action SPA ou société à responsabilité limitée) dotée d'un capital et de l'autonomie financière; sa gestion est gouvernée par les règles courantes du droit commercial ». De ce fait, 300 firmes sont devenues des EPE²⁸.

L'autonomie permet à la firme plus de liberté dans la gestion économique, sociale et financière. Malgré la délibéralisation de la tutelle, le droit de la propriété de capital reste à l'Etat. L'entreprise publique économique est confiée à des fonds de participation qui sont considérés comme agents fiduciaires de l'Etat ; ainsi 8 fonds de participations ont été créés et organisés en sociétés par action avec conseil administratif. Chaque capital d'entreprise est détenu par 3 ou 4 fonds de participation où chaque fond couvre un secteur d'activité économique.

Ensuite les fonds de participation ont été remplacés par les holdings publics en 1994, contrairement aux fonds de participation, les holdings se voient confier en nom de l'Etat, la mission de gérer, de rentabiliser et de faire fractionner les portefeuilles en leur possession. Le conseil national des participations de l'Etat (CNPE) est chargé de la coordination et de l'orientation de l'activité des holdings.

En fin 2000, pour des raisons de décentralisation de la gestion des entreprises, le nombre des holdings est passé de 11 à 5.

²⁸ M.MEKIDECHE, Op cit, P36

En 2002, après 8ans d'existence, ils seront remplacés par les nouvelles Sociétés de Gestion des Participations (SGP), créés comme instruments de l'actuelle configuration économique²⁹. Les EPE seront soumises aux plans de redressement.

La stratégie de l'économie algérienne indépendante a connu plusieurs étapes et événements, qui l'ont bouleversé et laissé des traces sur son déroulement. L'Etat, important acteur économique, a contribué à ces différentes étapes.

L'Etat semblait dire aux entreprises de se débrouiller sans lui, il devait jouer un nouveau rôle : l'Etat régulateur. Ce rôle mal cerné, et avec des entreprises non prêtes à être autonomisées, résulte à une autre forme de désengagement de l'Etat : la privatisation des entreprises publiques.

2.1.1 L'échec de l'autonomie

Dans la pratique, le passage de l'entreprise publique à l'autonomie a consisté essentiellement en une transformation juridique de ces statuts sans capitalisation suffisante et sans prise en charge réelle de sa dette héritée.

En plus, cette opération a été lancée à un moment où le pays connaissait une forte récession de l'économie nationale, une inflation importante qui a atteint 40%, et un début d'une période de perturbation très importante du climat social et des relations de travail, c'est-à-dire dans un contexte macro-économique non stabilisé et une situation politique et sociale en crise.

- Selon Leila MELBOUCI³⁰, les objectifs d'efficacité recherchés, après les bouleversements, n'ont pas été atteints :
 - Rigidité bureaucratique et gestion administratif de l'économie ;
 - Contre-performance de l'outil de production national ;
 - Système productif exclusivement orienté vers le marché extérieur ;
 - Aggravation de la dépendance à l'égard des marchés extérieurs et des exportations des d'hydrocarbures ;
 - Défaillance à maitriser un secteur public qui a vu le nombre d'opérateurs aller en s'accroissant.
- Selon le même auteur, l'entreprise publique algérienne reste caractérisée par :
 - Sa forte dépendance à l'égard des marchés extérieurs ;
 - Une sous utilisation des capacités installées ;

²⁹ N.SIYOUCEF, op cit, P31

³⁰ L.MELBOUCI, le modèle des entreprises publiques algériennes : échec ou fin de mission ?, ED EL-Amel, 2008, P204

- La maîtrise insuffisante des processus de production ;
- Le déficit en organisation et en management ;
- la faible performance de l'outil de production aux regards des besoins de l'économie nationale et des efforts fournis par la collectivité pour sa construction.

2.2 La privatisation des entreprises publiques

La privatisation est une notion très complexe et imprécise dans sa définition comme dans ses justifications, elle a des formes très variées selon les objectifs et la stratégie suivie par le gouvernement.

2.2.1 Définition et contenu de la privatisation

Deux approches, l'une restrictive et l'autre large, permettent de cerner les contours de ce concept :

A. Définition de la privatisation selon l'approche restrictive

La privatisation consiste dans le transfert au secteur privé de la propriété des participations majoritaires détenues directement ou indirectement par l'Etat dans les entreprises du secteur public, soit par l'échange de titre, par des cessions pures et simples, par des augmentations de capital ou encore par l'ouverture à l'investissement étranger dans le respect de la réglementation qui lui sont applicable³¹.

Dans sa forme restrictive, fondée sur une approche microéconomique, la privatisation se limite donc au seul transfert de propriété d'entreprise du secteur public au secteur privé, et exclut toutes les autres formes de privatisation qui n'affectent pas les droits de propriété de l'Etat. La privatisation peut être totale ou partielle :

➤ La privatisation totale

La privatisation est totale lorsque la totalité de droit de propriété de l'Etat sont transférés au secteur privé, soit par cession d'actions, soit par cession d'actifs³². Ce mode de transfert est fréquent dans les pays développés ; par contre, il est relativement peu fréquent dans les pays en développement.

➤ La privatisation partielle

La privatisation partielle est la cession d'une partie de l'entreprise publique au secteur privé. Elle couvre également toutes les autres formes de désengagement sans transfert des droits de propriété de l'Etat. Peuvent être en effet considérés comme privatisation partielle,

³¹ N.SADI, op cit, P69

³² Idem, P72.

les contrats de management, les concessions de services publics, la déréglementation de secteur sous monopole, la sous-traitance et la location.

L'Algérie a utilisé pratiquement toutes ces formes de désengagement depuis les réformes de 1988³³ :

- Les contrats de management dans le secteur hôtelier ;
- La déréglementation dans le secteur bancaire et financier, dans les transport, l'éducation et la formation professionnelle, l'information et presse écrite, les télécommunications,... ;
- La concession dans le domaine des mines, du transport et la distribution du gaz et de l'électricité, la collecte et le traitement des déchets ménagers.

B. Définition de la privatisation selon l'approche large

Cette approche permet de cerner les conditions à réunir sur le plan de l'environnement général de l'entreprise (économique, juridique, financier, institutionnel,...) pour la réussite du désengagement de l'Etat de la sphère économique en général et des entreprises publiques en particulier.

En effet, dans sa forme large, la privatisation regroupe à la fois les opérations de dérégulation et renforcement de la concurrence, le recours aux régimes de concession et sous-traitance pour effectuer des missions de service public, ainsi que les cessions d'actif publics, les allocations distribuées par l'Etat aux consommateurs d'un service qui sera fourni par un prestataire privé³⁴.

2.2.2 Les organes chargés de la privatisation

Les organes en charge de la privatisation sont :

- Le Conseil des participations de l'Etat, organe gouvernemental présidé par le Chef du Gouvernement,
- Le ministre des participations,
- Les sociétés de gestion des participations (SGP), entreprises à capitaux publics dont la mission exclusive consiste à gérer les participations de l'Etat.

Ce sont eux qui, en fait, assument le management des opérations de privatisation et ce sur mandat du CPE. Fondement légal et réglementaire à l'exercice de ces missions :

³³ N.SADI, op cit, P73.

³⁴ Idem, P69.

Tableau n°3 : les organes de la privatisation³⁵

Conseil des participations de l'Etat	Ordonnance 01.04 du 20.08.2001(Art.9)
Ministre de gestion des participations de l'Etat	Ordonnance 01.04 du 20.08.2001 (Art.10, 21 et 22)
Sociétés de gestion des participations de l'Etat	Ordonnance 01.04 du 20.08.2001 (Art.5) décret exécutif N° 01-283 du 24.09.2001 (Art.2 et 5)

Source : élaboré par nous-mêmes.

2.2.3 Méthodes et techniques de privatisation privilégiées en Algérie

Le législateur algérien a retenu les modalités de cession qui peuvent s'effectuer³⁶:

- Par recourt au marché financier ;
- Par appel d'offre ;
- Par le recourt au gré à gré, après l'autorisation du PU et ce rapport circonstancié de (MIPI),
- Par tout autre mode de privatisation visant à promouvoir l'actionnariat populaire.

Mais le nombre limité d'opération de privatisation n'a permis d'appliquer que quelques modalités de privatisation, essentiellement :

- L'offre publique de vente (OPV) à prix fixe ;
- La cession d'actif par appel d'offre ;
- L'augmentation de capital non souscrite ;
- La cession d'action par ouverture partenariale du capital social ;
- Les contrats de gestion.

2.2.4 Les critères du choix de la méthode et modalité de mise en œuvre³⁷

Ceux qui nous intéressent dans notre travail, sont ceux relatifs à l'entreprise elle-même c'est-à-dire les critères qui sont d'ordre micro-économique.

Pour tenir compte de la volonté des autorités Algériennes de promouvoir la reprise de l'entreprise par les salariés(RES), bien que cela ne soit pas à proprement parlé conventionnel, le RES est considéré dans le développement ci-dessous comme une méthode de privatisation à

³⁵ A.TEBBANI, privatisation des entreprises publiques économiques en Algérie, Ed. BELKEISE, Alger, 2011. P136.

³⁶ Article 26 de l'ordonnance N° 01-04 du 20 Aout 2001 relative à la privatisation des entreprises publiques.

³⁷ N.SIYOUCEF, op cit, P79-84

part entière. Il est entendu que dans le cadre du RES, les méthodes de privatisation mises en œuvre restent la cession de titres(CT), la cession d'actifs(CA) et le transfert de la gestion(TG).

A. Les critères juridiques

Cet ensemble de critères renvoie aux :

- **Statut de l'entreprise** : se définit par l'autonomisation de l'entreprise ou non automatisée (autonome c.-à-d. dispose d'un capital social).
- **Régime des biens** : il convient de s'interroger sur la cessibilité ou la non cessibilité des biens utilisés par la société à privatiser
- **Présence ou non de filiales** : en présence de filiales, la cession des actions de la société entraînera automatiquement la transmission de ses repreneurs.

B. Critères patrimoniaux

Pour faciliter la vente de l'entreprise dont le patrimoine est important, il est préférable de recourir à l'appel d'offres pour le choix des repreneurs. Mais inversement quand la valeur du patrimoine de l'entreprise est faible, le gré à gré peut être envisageable.

C. Critères financiers

- **La chiffre d'affaires** : renvoie à la taille de l'entreprise ; lorsqu'il s'agit d'une certaine taille il y a lieu de recourir à l'appel d'offre ; par contre lorsqu'il s'agit de petite taille, il est préférable de recourir au gré à gré ou au RES pour gagner du temps ;
- **La rentabilité** : une bonne rentabilité conduira de préférence à la privatisation par cession d'actions et par l'appel d'offres. Par contre une mauvaise rentabilité conduira à la recherche d'un partenaire technique capable de réclamer la structure soit par un appel d'offre soit par le gré à gré ;
- **La structure financière** : va conditionner, par rapport aux repreneurs potentiels, le choix d'une prise en charge de tout ou partie du passif et donc le recours à une cession de titres ou d'actif.

D. Les critères commerciaux

- **Le carnet de commande** : un excellent carnet de commande incitera plus à recourir à une cession de l'entreprise par opposition à une simple cession des éléments d'actif. Par ailleurs, un carnet de commande fourni peut être un argument en faveur d'une reprise de l'entreprise par les salariés.

- **Le rayonnement** : plus le rayon d'action de l'entreprise sera large plus la recherche sera territorialement étendue (appel d'offres régional, national ou international). Inversement, il serait inversement d'encourager le RES ou le gré à gré pour les petites entreprises n'ayant qu'un simple rayonnement local.
- **La situation concurrentielle** : l'appel d'offres ou le RES sont à privilégier dans tels cas.
- **Le positionnement dans le cycle de production ou de commercialisation** : le positionnement stratégique de l'entreprise peut être un critère déterminant du soin à apporter à l'opération.

E. Ressources humaines

- **Effectif** : le RES est plus facile à mettre en œuvre dans des entreprises de petite taille.
- **Répartition** : la pyramide des âges de l'entreprise ainsi que la répartition catégorielle ou géographique de son personnel, peuvent être des indices de potentialités de réussite d'un RES.
- **Savoir-faire, compétence** : en cas de l'incompétence du personnel, il est préférable de rechercher via un appel d'offres ou un gré à gré, des partenaires dont la compétence avérée dans le domaine est susceptible de relancer l'entreprise.
- **Implication, motivation** : la motivation du personnel face à la tâche qu'il doit exécuter, mais aussi son implication au sein de l'entreprise et son envie d'en prendre la destinée sont des indices de la réussite de la mise en œuvre d'un RES.

F. Les critères techniques

Ils sont relatifs à la diversification de l'activité de l'entreprise et ses moyens de réalisation, il s'agit de :

- **Pluri ou mono activité** : si l'entreprise exerce plusieurs activités, il pourrait être envisagé des cessions partielles d'actifs.
- **Moyens de réalisation** : autant un savoir faire personnel des salariés peut encourager la mise en œuvre d'un RES autant une technologie coûteuse ou des moyens de production importants et sophistiqués peuvent en constituer des obstacles (plus souvent financiers) sauf à recourir à un transfert de la gestion dans le cadre du RES.

➤ Analyse de la matrice

A l'issue de l'examen de la matrice, l'entreprise doit récolter un certain nombre de (+) et de (-) par méthode et modalité de privatisation. Le total ainsi dégagé, devrait permettre un classement des méthodes et modalités. Ces résultats doivent ensuite être comparés aux

objectifs généraux de la privatisation afin de juger de leur adéquation avec les dits objectifs et aux critères macro-économiques pour les valider.

S'il ressort de ces comparaisons que la méthode semblant techniquement la plus appropriée permet à la fois de répondre aux objectifs généraux, et que sa mise en œuvre n'est pas rendue impossible par les contraintes ressortissant des critères macro-économiques, alors elle pourra être retenue et proposée aux autorités décisionnaires. (Voir annexe n°4).

2.2.5 Les résultats de processus de privatisation

En Algérie, la dimension physique (nombre vendu) est insuffisante pour établir un bilan, donc une dimension intensive (large) par une analyse précise.

A. Le résultat selon l'approche restrictive

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.

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 279940³⁸.

Par contre la cession d'actif a connu un avancement durant la période 1994-1998, 959 entreprises publiques, dont 696 entreprises locales, ont été dissoute et leur actif cédés aux salariés. La cession d'actif a permis la création de 1774 sociétés de salariés et le maintien de 27000 salariés sur un total de 151000 soit presque 18%³⁹.

Selon Abdelhamid TEMMAR ministre d'industrie, entre 2003 et 2007, l'opération s'est soldée par la vente de 417 entreprises publiques. Parmi elles, 192 ont été totalement privatisées, 33 autres privatisées à plus de 50% de leur capital et 11 autres à moins de 50%. Ainsi, 69 entreprises ont été reprises par les travailleurs, 29 autres ont été transformées en joint-ventures et il a été procédé à la vente des actifs de 83 entreprises⁴⁰.

Pour les profits tirés par l'opération, les recettes incluent un montant de 125 milliards de dinars qui ont été versée sur un compte spécial du trésor public.

Ce mode de privatisation a été accueilli favorablement par l'opinion publique et par les syndicats des travailleurs qui a pris une tendance positive mais les obstacles bureaucratiques de l'administration et de système bancaire national ont conduit cette opération à un échec quasi-total.⁴¹

³⁸ A.TEBBANI, Op cit, P.193

³⁹ N SADI, op cit, P 190

⁴⁰ N.BENAKLI, privatisation des entreprises : un processus marqué par l'ambiguïté, journal Liberté, 25/07/2012, P3.

⁴¹ N.SADI, op cit, P 191.

B. Le résultat selon l'approche large

Si l'approche restrictive a donné des résultats décevants, l'approche large quand elle marque une avancée considérable et un encouragement de processus de privatisation.

Une approche qui englobe tous les formes de privatisation même celles qui n'induisent pas un transfert des droits de propriété.

- L'autonomie de gestion : elle a concerné plus de 1800 entreprises publiques qui ont pris la forme juridique de société par action afin d'avoir une logique privée dans le mode de fonctionnement ainsi que les principes de compétitivité et de rentabilité.
- les contrats d'association : sont fortement développés surtout dans le domaine des hydrocarbures où plusieurs contrats entre SONATRACH et des firmes multinationales ont été faits.
- La déréglementation : connue aussi sous le nom de privatisation par le bas, elle a permis l'émergence d'un secteur privé qui a monopolisé des activités qui étaient dominées par l'Etat au para-vent.

Le secteur privé a généré plus de 70% de production brute en 2002 avec un taux de croissance voisinant 5%, à titre d'exemple dans l'industrie agroalimentaire on a enregistré des taux de croissance atteignant les 10%⁴².

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 2008⁴³.

Le bilan est donc satisfaisant selon l'approche large mais le secteur privé algérien est caractérisé par des entreprises à petites tailles et de nature familiale investissant souvent dans l'agroalimentaire, transport terrestre, services et bâtiment.

⁴² A.TEBBANI, Op cit, P.194

⁴³ Idem, P.195

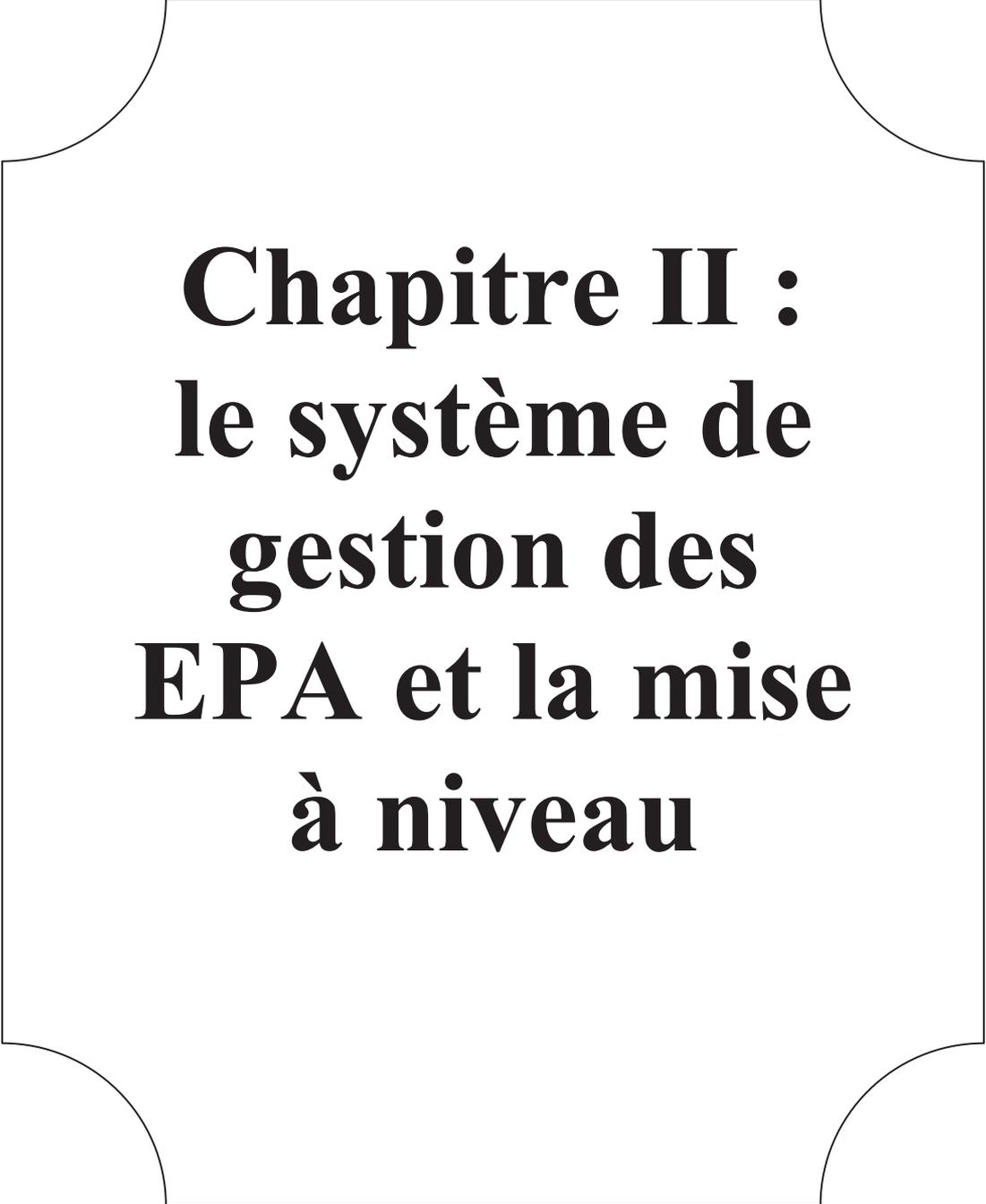
Conclusion

Malgré les réformes organisationnelles et financières, les défaillances et l'inefficacité de l'appareil productif sont devenues apparentes et lourdes pour les finances publiques.

Les tentatives d'adaptation par les réformes citées au fil du chapitre ont été accueillies par des actes de résistance aux changements et n'ont pas aboutis aux résultats souhaités. Avec la crise de 1986 et celle d'endettement, ajouté à cela les plans d'ajustement structurel imposé par le FMI, l'Algérie est entrée dans une nouvelle ère économique libérale est opté pour l'économie de marché comme modèle de développement dont l'outil principal la privatisation des entreprises publiques.

La mise en œuvre de la privatisation n'est pas une simple tâche à appliquer, tant de textes juridiques, tant d'organes et tant de ressources n'ont pas abouti aux résultats attendus.

L'opération de privatisation massive, lancée par le gouvernement algérien depuis 2001, est qualifiée de « semi échec », et insatisfaisante par rapport aux attentes et aux objectifs visés.



**Chapitre II :
le système de
gestion des
EPA et la mise
à niveau**

Introduction

Les entreprises algériennes sont passées brutalement d'une économie planifiée, dans laquelle elles étaient chargées de satisfaire la demande nationale et de participer à la réalisation des objectifs économiques et sociaux de l'Etat, à une économie de marché où il faut être compétitif pour survivre.

Les entreprises doivent s'adapter à ces changements de l'environnement puisque leur survie est liée à leur capacité à faire face à l'évolution continue des variables constituant leur environnement, mais les EPA n'arrivent pas à s'adapter à l'évolution de leur environnement économique et de faire face à la concurrence et deviennent des entreprises en difficulté nécessitant des programmes de mise à niveau. La mise en œuvre de ces programmes dans le système de gestion est une action de longue durée, non limitée dans le temps et qui nécessite les efforts de chacun des responsables de l'entreprise.

Ce chapitre va présenter à la fois l'analyse de l'environnement des EPA, ainsi les difficultés rencontrées dans leur système de gestion axé sur l'organisation, marketing, production, ressources humaines et finance. et en fin leur mise à niveau.

Section1 : les difficultés de système de gestion des EPA

Le niveau de développement de gestion d'une entreprise est différent d'une entreprise à une autre. Il faut mettre en évidence les points faibles à corriger dans les fonctions des EPA, avant de citer les difficultés des EPA dans cette section, il est nécessaire d'analyser son environnement.

1. l'analyse de l'environnement des EPA**1.1 Le contexte juridique**

Le dispositif juridique mis en place depuis 1990 pour accompagner l'entreprise dans sa transition à l'économie de marché. Il est intéressant de citer les éléments essentiels de ce dispositif⁴⁴ :

- La loi sur la monnaie et le crédit ;
- Le code des investissements ;
- La démonopolisation du commerce extérieur
- La loi sur la concurrence ;
- La convertibilité commerciale du dinar ;
- La loi sur les relations de travail ;
- Les lois relative à la protection sociale des travailleurs (retraite proportionnelle, assurance chômage) ;
- La loi sur la bourse des valeurs des valeurs ;
- L'application des dispositifs du code du commerce aux entreprises publiques ;
- La loi relative à la privatisation.

L'impact positif de ce dispositif a touché beaucoup plus le secteur de l'import-export, mais rien ajouté et très souvent négatif pour le secteur productif.

1.2 Le contexte économique

Libéralisation du commerce extérieur, qui constitue une dimension importante de l'ouverture à l'économie mondiale, est entamée à partir de 1990, dans le sens

⁴⁴ M HASSEN-BEY, Entreprise algérienne gestion, mise à niveau et performance économique, Ed THALA, Alger 2006, p19.

de démonopolisation du commerce extérieur et révision de la politique tarifaire, et des accords commerciaux.

Il faut noter que l'Algérie s'est engagée depuis 1997 dans des négociations en vue d'adhérer à l'organisation mondiale du commerce (OMC).

1.2.1 Démonopolisation du commerce extérieur et révision de la politique tarifaire

C'est au cours de l'année 1990 qu'a été démantelé le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur. Ce démantèlement est consacré par la loi 90-10 relative à la monnaie et le crédit et la loi de finance complémentaire de la même année⁴⁵.

1.2.2 Les accords commerciaux

A. La signature d'accords avec l'Union Européenne (UE)

L'accord d'association avec l'UE vise, la mise en place d'un partenariat économique et financier qui va conduire à intégrer les pays tiers méditerranéens dans l'aire de l'UE. La réalisation de cet objectif s'appuie principalement sur l'élimination graduelle des droits de douanes pour les produits industriels.

B. la zone arabe de libre échange (ZALE)

L'Algérie a adhéré à la ZALE le 01/01/2009, ainsi une liste de produits originaires des pays membres de cette ZALE bénéficient à leur importation en Algérie d'un régime tarifaire préférentiel. la réciprocité était accordée aux produits Algériens

Il est évident que l'adhésion à l'OMC et la zone de libre échange avec l'UE, pourraient constituer une opportunité (application des règles de la concurrence mondiale dans le cas de l'OMC, des règles qui régissent le commerce mondial et dans le second cas l'accord avec UE), mais cela suppose de véritables contraintes que seul un environnement favorable et des entreprises performantes peuvent les surmonter.

La création des conditions favorables semble difficile, car l'entreprise en Algérie, publique ou privée, continue à fonctionner dans un environnement défavorable marqué par l'interventionnisme. Pour que l'entreprise surmonte les contraintes liées à l'ouverture de

⁴⁵L. MELBOUCI, l'entreprise publique et industrielle Algérienne entre changement et adaptation, revu de recherche économique et managerielle N°2,2007.

marché, elle doit améliorer sa compétitivité à travers la modernisation de son système de gestion. Ces efforts seront soutenus par des actions de régulation de l'Etat.

1.3 Le contexte social et technique

La problématique des entreprises algériennes dans ce contexte réside dans : la compression d'effectifs, création d'emplois en nombre insuffisant, retard dans les salaires, conflits de travail, aussi l'augmentation de nombre de fermeture des entreprises provoquant l'augmentation de taux de chômage, sont les facteurs qui ont aggravé la situation sociale en Algérie.

Les transformations sociales se manifestent par les tendances démographiques et sociologiques, qui ont un impact direct sur la consommation (la demande sur le marché). Cependant, l'évolution de la recherche et développement et l'émergence du nouveau système d'information et de communication, ont contribué aux changements du mode de consommation, et l'émergence de nouveaux besoins tel que le gain de temps.

Face à cette situation les entreprises doivent s'organiser suivant une structure souple et flexible pour s'adapter à la demande qui devient exigeante.

1.4 Le contexte international

L'internationalisation des échanges est une caractéristique principale de la mondialisation qui a modifié les facteurs qui déterminent la compétitivité industrielle au niveau international. Elle se manifeste par l'ouverture à l'économie mondiale s'appuyant sur l'innovation des produits et de la technologie afin d'avoir des avantages concurrentiels au niveau mondiale. En effet, l'entreprise doit maîtriser les nouvelles technologies et les principes du management moderne pour avoir une avance déterminante sur ses concurrents. L'environnement de l'entreprise en Algérie reste encore marqué par une gestion administrée, inadaptée au contexte de l'économie de marché. Les réformes à introduire et à appliquer doivent porter sur la gestion des entreprises dans ses multiples fonctions.

2. les difficultés de système de gestion au sein des EPA

2.1 La structure, la gestion et l'organisation dans l'entreprise

« L'organisation se définit comme la fonction du management qui établit le planning des tâches à réaliser, désigne les personnes qui doivent les réaliser, coordonne les missions de chacun, fixe les liens hiérarchiques et les différents niveaux de prise de décision »⁴⁶

Organiser c'est donc mettre en place des structures et des relations efficaces impliquant les différents acteurs de l'entreprise et les moyens matériels, pour qu'il puisse réaliser avec efficacité les tâches qu'on leur confie.

2.1.1 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 »⁴⁷.

La structure organisationnelle est dynamique, elle doit :

- S'adapter régulièrement aux différents changements des plans stratégiques ;
- Elaboré à partir des objectifs et des missions de l'entreprise ;
- Ces tâches sont subdivisées en sous tâches aux quelles ont attribue les ressources nécessaires.

La structure organisationnelle est complétée par une fonction de contrôle et d'évaluation de son efficacité⁴⁸.

L'entreprise algérienne a vécu une instabilité structurelle, vu la restructuration des 1983 qui a abouti au morcellement des grandes entreprises,

En conséquence, certains points faibles sont apparus dans la structures des EPA, les plus important sont: Schéma d'organisation élaboré sans référence à des critères précis (mode de fonctionnement, situation relative aux hommes, aux installations, aux ressources financières, etc.) ; Structuration nettement hiérarchisée; tâches fonctionnelles trop générales ; pas de tableaux de bord chargés de mesurer, d'évaluer et de piloter les différentes activités de l'entreprise...

Cependant, la transition vers l'économie de marché a mis en évidence le changement dans la structure organisationnelle des EPA. L'organisation pyramidale laisse la place à l'organisation en structures matricielles.

⁴⁶ E.GHEDJGHOUD, le management théorie et pratique, Ed OPU, 2012, p121

⁴⁷ P. MORN, politique générale et stratégie de l'entreprise, librairie Vuibert, 1994, p13

⁴⁸ E.GHEDJGHOUD, op cit, p121.

2.1.2 Mode de gouvernance, style de management et culture d'entreprise

A. Mode de gouvernance

Face à la croissance de la taille des entreprises, les actionnaires se trouvent, parfois, dans l'incapacité à assurer seule la gestion de l'entreprise. A cet effet, ils mandatent des dirigeants pour cette finalité.

La notion de gouvernance apparaît avec la dissociation entre les propriétaires des moyens de production et les dirigeants. Cette relation est à l'origine de la théorie de l'agence.

B. Style de management

Le style de management est un système qui reflète la manière dont les dirigeants gèrent, animent et dirigent l'entreprise.

- Le changement de mode de gouvernance et le style de management dans les EPA, se manifeste par : le statut général du travailleurs (SGT) qui introduit la notion de règle uniforme de gestion avec toutes les conséquences qui en ont découlé, la loi de 1988 sur l'autonomie des EPE, et l'ouverture du capital (privatisation). Devant tous ces bouleversement l'entreprise algérienne n'était pas préparée.

C. Culture d'entreprise

Chaque entreprise a une personnalité représentée par son identité et sa culture. L'ensemble des éléments constitutifs de la spécificité d'une entreprise et qui sont le fondement de son développement constitue l'identité de l'entreprise.

Cette identité va conduire les membres composant l'entreprise (dirigeant, personnel) à partager un certain nombre de valeurs, à agir de façon semblable, vis-à-vis des tiers, à réagir de manière analogue face à des opportunités ou de menaces de l'environnement. Ces différents éléments de pensée et d'action qui unissent le personnel d'une entreprise constituent la culture de celle-ci⁴⁹.

Le changement de la culture dans des EPA se manifeste par le passage de l'entreprise d'une situation de monopole, où elle impose son offre aux clients, à une situation où l'entreprise doit séduire et attirer le client. Ce changement 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 création de valeur ajoutée.

Le mode de gouvernance, style de management et culture d'entreprise, sont caractérisés par : un pouvoir de décision imposé ; Pouvoirs du chef basés sur la coutume et le système

⁴⁹ M.DARBELET et [al], l'essentiel sur le management, Ed BERTI, 2011, p266.

bureaucratique ; principes d'une vraie méthode de direction non établis ; Style de direction « dirigiste » centré sur le supérieur ; le sentiment de non appartenance à une entité ; diversité idéologique...etc.

2.1.3 Le système d'information

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre les organisations⁵⁰.

La mise en œuvre d'un système d'information dans les EPA est difficilement réalisable car entre autre obstacles on cite : le procédure mal appliquée à la collecte de l'information ; les TIC sont très peu développées ou méconnues (Intranet, Commerce électronique, Gestion électronique des documents) ; absence de banques de données informatiques ou manuelles destinées au pilotage de gestion : bilan social, tableaux de bord des différentes fonctions, modèles de simulation pour la gestion prévisionnelle;... etc.

2.1.4 Système de contrôle

Le contrôle de gestion permet aux responsables d'une entreprise ou d'une organisation de s'assurer que les ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs, ont été obtenues et utilisées avec efficacité et efficience⁵¹.

A. Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est basé sur l'utilisation d'un système budgétaire de l'entreprise ou de l'organisation.

Le système de gestion budgétaire consiste à répartir l'ensemble des ressources humaines, matérielles et financières à travers les centres d'activités de l'entreprise ou de l'organisation.

B. Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion se dote d'un système d'information plus large, avec l'utilisation de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique, et des tableaux de bord⁵².

- L'inefficacité système de contrôle en Algérie est aperçue dans trois points ⁵³:
 - ✓ Absence de contrôle budgétaire
 - Ne possédant pas de gestion prévisionnelle et de système budgétaire, l'entreprise néglige l'élaboration des budgets, outils de contrôle de gestion ;
 - L'absence d'outils de gestion : Comptabilité Analytique, tableaux de bord par fonction

⁵⁰ M.DARBELET et [al], Op cit, p322.

⁵¹ E.GHEDJGHOUD, Op Cit, p261.

⁵² Idem, p281.

⁵³ M HASSEN-BEY, Op cit, p39.

- ✓ Contrôle de gestion inexistant :
 - La stratégie de l'entreprise préalable à tout contrôle de gestion, n'est jamais définie de manière explicite ;
 - Les objectifs sont arrêtés exclusivement à court terme (pas de plans à moyen terme) ;
 - Les différentes composantes du contrôle de gestion (contrôle stratégique, contrôle opérationnel, contrôle interne) ne sont pas prises en compte ;
 - Personnel des structures de contrôle peu expérimenté.
- ✓ système d'information non intégré.

2.2 La stratégie

La stratégie consiste à prendre des décisions qualitatives ayant des effets à long terme et fondées sur un diagnostic précis de l'entreprise dans son environnement. Ces décisions doivent permettre d'atteindre des objectifs de survie et de développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et des innovations.

Comme l'affirme Igor ANSOFF⁵⁴, la stratégie porte sur « le mode de couplage entre l'entreprise et son environnement ». L'environnement est ici compris au sens large dans tous ses aspects financier, technique, commercial, humain, réglementaire, culturel et écologique.

L'entreprise doit identifier ceux qui constituent une menace, de ceux qui ouvrent des opportunités dans son environnement. La démarche la plus utilisée est la planification stratégique.

Plusieurs facteurs montrent les difficultés des EPA à maîtriser la démarche de la planification stratégique⁵⁵ :

- Le diagnostic externe se limite à une appréciation de cet environnement avec l'idée « on peut agir sur ce dernier sans analyser ses menaces ni ses opportunités » ;
- Le diagnostic interne est réalisé exclusivement sur l'axe économique et technique, l'axe social est considéré comme secondaire ;
- Les domaines d'activités stratégiques (DAS) ne sont pas clairement identifiés ;
- Pas d'utilisation des facteurs clés de succès ;
- Utilisation des ressources (humaines, financières) sans relation avec une stratégie ;
- Inexistence d'un système de veille stratégique ;
- Ignorance des stratégies particulières (marketing, des RH, financière) permettant de formuler la stratégie globale.

La principale raison à l'origine de cette situation :

⁵⁴ M.DARBELET et [al], Op cit, p393

⁵⁵ M HASSEN-BEY, Op cit, p43.

- Raison historique : la planification jusqu'aux années 90. Tout était planifié au niveau de tutelle, production, vente, y compris les prévisions d'effectifs. En plus planifier a court terme (produire pour vendre).

2.3 La production

Le système de production consiste non seulement à transformer des matières premières mais également à fabriquer le meilleur produit au meilleur coût à la demande de marché.

De multiples contraintes que rencontre le processus de production en Algérie :

- Le surdimensionnement des équipements et sous équipement qui a pour conséquence une production insuffisante ;
- Les fonctions « méthodes » et « ordonnancement » sont, dans la plus part des cas, inexistantes, ce qui empêche d'assurer l'efficacité de l'outil de production. Ces fonctions, dans les rares cas où elles existent est chargées, pour la première, de définir les modes opératoires, et pour la seconde, du lancement des commandes ;
- La non maîtrise de la technologie et de la gestion de production par les travailleurs;
- Programme de production à court terme ;
- Méthodes modernes de gestion non utilisées (Gestion des stocks informatisée,...) ;
- Définition trop rigide des tâches relatives à chaque poste de travail ;
- Baisse de la productivité ;
- Consignes de sécurité non appliquées ;

2.3.1 La sous-traitance

La sous-traitance est une relation entre deux entreprises : l'une s'appelle le donneur d'ordre, l'autre le sous-traitant. La première contracte avec la deuxième afin de faire prendre en charge une partie de la production.

En Algérie, la sous-traitance est très peu développée, car quelques entreprises de sous-traitance qui existent sont sous-équipées et fragilisées du fait du petit nombre de donneurs d'ordres.

2.3.2 La recherche et développement

La concurrence ne se réalise plus uniquement par les prix. D'autres facteurs sont aussi déterminants, notamment la nouveauté des produits et leur qualité. A l'heure actuelle, la recherche de produits nouveaux ou de procédé de fabrication plus performants de même que l'obtention de produits de qualité sont des objectifs fondamentaux pour les entreprises.

L'entreprise qui désire se maintenir compétitive doit rester à l'état de veille technologique.

En Algérie la R&D pratiquement inexistante dans tous les secteurs sauf dans certaines entreprises (Hydrocarbure, Chimie, Pharmacie). Plusieurs raisons expliquent ce retard de la R&D :

- L'absence des liens communs entre l'entreprise, l'université et l'Etat dans le but de donner l'importance à l'innovation ;
- L'importation des usines « clé en main » ou des « produit en main » dans le système économique socialiste ;
- Les capacités financières des entreprises algériennes, au stade actuel, sont très limitées et ne leur permettent pas de consacrer un niveau d'investissement très élevé à ce domaine ;
- L'absence d'un plan stratégique et une politique marketing.

2.3.3 Les achats et approvisionnements

La rentabilité de l'entreprise dépend en grande partie des choix réalisés lors de l'acquisition des biens de production, matière première, marchandises ou services divers nécessaire à son fonctionnement. On mesure donc l'importance de la politique d'approvisionnement, dont les objectifs doivent être conformes aux grandes orientations retenues par les dirigeants de l'entreprise.

La mission première de l'approvisionnement consiste à optimiser et à contrôler le processus d'achat et à établir des relations commerciales stables avec les fournisseurs.

Les différentes difficultés d'approvisionnements de l'entreprise algérienne (ruptures de stocks, qualité, coût, délai) auxquelles s'ajoutent les autres problèmes, liés à l'environnement externe (transit, douanes, banques), attestent d'une maîtrise imparfaite du processus d'achat. Le tableau suivant résume le diagnostic de la fonction gestion des stocks :

Tableau n° 4: les points forts et les points faibles de gestion des stocks des EPA ⁵⁶

Points Forts	Points Faibles
*Enregistrement en temps réel de tous les achats de matières, fournitures et marchandises.	*Absence d'organisation rationnelle des services. *Inexistence d'outils modernes de gestion (informatique, codification, système de gestion de stocks). *Application non systématique de l'inventaire permanent (utilisation de l'inventaire intermittent). *Absence d'interfaces Utilisateurs-Finances permettant de saisir les différents mouvements de stocks (bons de sorties, bons de livraison, fiches de stocks). *Absence d'une gestion sélective des stocks (règle des 20/80, classification ABC). *Absence de normalisation en matière d'évaluation des mouvements de stocks. *Non utilisation des méthodes de réapprovisionnement

Source: établi par M HASSEN-BEY

2.3.4 La qualité

La qualité d'un produit est définie par l'AFNOR comme son « aptitude à satisfaire les besoins des utilisateur ⁵⁷ ». Cette définition apparaît comme trop restrictive. Actuellement, on développe plutôt le concept de qualité totale d'un produit. Celle-ci recouvre plusieurs composantes :

- Economique : la qualité totale évite les pertes et frais qui résultent d'une mauvaise qualité des produits ;
- Stratégiques : de plus en plus la qualité fait partie de l'image de marque d'entreprise ;
- Organisationnelle et humaines : pour que l'image de marque de l'entreprise soit effectivement perçus par l'environnement, il faut qu'elle soit totalement acceptée par tous les membres de l'entreprise. c.à.d. que de plus en plus la qualité totale fait partie de la culture de l'entreprise.

A l'avenir, la qualité est ce qui va différencier une entreprise performante d'une autre qui ne l'est pas. Le diagnostic de la qualité se résume dans le tableau suivant :

⁵⁶ M.HASSEN-BEY, Op cit,p71

⁵⁷ M.DARBELET, L.IZARED, M.SCARAMUZZA, Op cit, p164.

Tableau n°5 : les points faibles et les points forts de la qualité des EPE⁵⁸

Points Forts	Points Faibles
	<ul style="list-style-type: none"> *Négligence de la nécessité de mesurer les coûts de non-qualité. *Pas d'autoévaluation. *Pas de projet d'entreprise. *La qualité n'est pas considérée comme priorité explicite. *Pas de qualité de réponse au client : celle-ci n'est pas encore considérée comme une priorité. *Absence de l'esprit qualité. *Pas de formation à la qualité. *Vulnérabilité aux menaces extérieures (concurrence) et aux menaces intérieures (conflits sociaux). *Incapacité à mobiliser les ressources (techniques, financières, humaines) et à maîtriser l'évolution. *Normes de contrôle non respectées. *Détérioration de la qualité au bénéfice de la quantité. *Beaucoup d'entreprises publiques ne sont pas certifiées ISO.

Source : établi par M HASSEN-BEY.

2.4 Marketing/vente

Le marketing est conçu comme l'ensemble des actions qui ont pour objectif de prévoir ou de constater -et le cas échéant , de stimuler, de susciter ou renouveler- les besoins du consommateur en telle catégorie de produits ou de services, et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial d'une entreprise aux besoins ainsi déterminés⁵⁹.

Sortie d'une longue période d'économie administrée où il était plus important de produire que de vendre, l'EPA s'est retrouvée démunie et non préparée à faire face aux dures lois du marché, où la réalisation d'un bénéfice est une condition sine qua non de survie et de pérennité.

Les difficultés rencontrées par les EPA se résume dans l'absence d'une véritable stratégie commerciale (comme nous avons montré dans l'élément précédent, la stratégie) ; la méconnaissance de marché (concurrence et demande) ; toute attention des dirigeants est réservée, non à la clientèle, mais à la production.

2.4.1 Les études de marché

⁵⁸ M.HASSEN-BEY, Op cit, p72

⁵⁹ M.DARBELET et [al], Op cit, p96.

Connaître un marché suppose de définir les informations à rechercher. En suite l'entreprise utilise les techniques de recherche de l'information. La collecte peut en fin devenir systématique par l'intermédiaire des bases de données marketing⁶⁰

L'une des contraintes majeures à la définition d'une stratégie commerciale dans le cas d'une entreprise algérienne, se situe dans la difficulté à disposer d'informations et des études qualitative et quantitatives sur les produits et les clients

L'amélioration du niveau de satisfaction client n'est jamais recherchée en raison de l'absence d'enquête multiformes (sondage....) et de maîtrise des techniques propres à ces enquêtes (questionnaire, échantillonnage, analyse de données).

2.4.2 Le Produit

Le produit peut être défini comme un bien ou un service permettant de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs.

Les points faibles du produit algérien⁶¹

- Pas d'image symbolique du produit ;
- Négligence de design du produit (considéré exclusivement comme objet de consommation) ;
- Manque de qualification de la force de vente (le maintien du produit mort de point de vue marketing sur le marché) ;
- Gammes de produits plus larges (charges plus importantes sans qu'il y ait une garantie de commercialisation).

2.4.3 Le prix

La fixation des prix de vente obéit à une démarche rigoureuse, résultante d'un choix stratégique des EPA soit par: la détermination de coût de production et lui ajouter une marge ; ou bien l'ajustement du prix en fonction de la demande (prix que les acheteurs seraient prêt à accepter) ; ou enfin, déterminer un prix d'équilibre entre le prix de revient et leur dernier prix de vente appliqué tout en maximisant le profit⁶².

Les faiblesses des EPA en termes de prix sont les suivantes :

- L'absence d'une comptabilité analytique ;
- Pas de politiques de prix.

⁶⁰ M.DARBELET et [al], Op cit p 99.

⁶¹ M. HASSEN-BEY, Op cit, p53.

⁶² Idem, p48

2.4.4 La publicité et la promotion

La publicité est destinée à informer le public et à le convaincre d'acheter un produit ou un service. En Algérie, elle est considérée comme marginale, et ne s'inscrit pas dans la politique de communication d'une entreprise.

La promotion des ventes regroupe l'ensemble des techniques de stimulation des ventes organisées autour d'une offre temporaire à destination du consommateur final ou de la distribution. Mais dans les EPA, elle est limitée à des produits présentés dans les foires nationales ou régionales.

2.4.5 Le service après ventes (SAV)

Le SAV est un service offert après l'achat d'un produit. En Algérie il a été toujours considéré comme une activité secondaire ne nécessite pas un grand effort d'investissement, et une mauvaise qualité de service (un délai de réparation trop long).

2.5 La Gestion des Ressources Humaines

L'approche stratégique des ressources humaines perçue ces dernières années 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 performance⁶³. Ainsi, le choix des compétences constitue un des critères d'orientation de la stratégie de l'entreprise.

En Algérie, une série de textes promulgués en 1990 et 1991 avec pour objectif de constituer une base juridique et sociale d'un développement de la ressource humaine. Les idées principales de la nouvelle législation se résument aux aspects suivants⁶⁴ :

- Abrogation de la GSE (gestion socialiste des entreprises) ;
- Abrogation du SGT (Statut général du travailleur) ;
- Prise en charge des relations de travail par l'entreprise ;
- Elaboration au sein de l'entreprise des dispositions réglementaires relatives au droit du travail (Convention collective, Règlement intérieur) ;
- Contractualisation des relations du travail ;
- Approbation des droits préservant les intérêts des travailleurs (négociation, participation, multi-syndicalisme, exercice du droit de grève).

⁶³ T.ATAMER et R. CALORI, diagnostic et décisions stratégique, paris, 2003, p257.

⁶⁴ M.HASSEN-BEY, Op cit, p 79.

2.5.1 La stratégie sociale et politique des RH en Algérie

La fonction Personnel est la fonction qui consiste à fournir à l'entreprise en quantité et en qualité, les hommes formés et motivés dont elle a besoin pour assurer son fonctionnement le meilleur dans le présent et dans l'avenir.⁶⁵

Et cela ne peut se faire qu'en prenant des décisions engageant l'entreprise et les salariés à long terme. Cependant, dans le cas des EPA, et comme on l'a constaté dans l'élément « stratégie », l'absence de maîtrise de la démarche stratégique.

2.5.2 La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

La gestion prévisionnelle a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant des qualifications (connaissances, expérience, compétences et aptitudes. Mais ce n'est pas le cas des EPA où cette fonction est rarement prévue dans leurs organigrammes.

2.5.3 Le recrutement

Les personnes constituent la ressource la plus précieuse d'une organisation. L'efficacité d'une organisation dépend de son personnel. Un travail de bonne qualité exige des personnes de bonne qualité. Une organisation qui applique un processus de recrutement équitable et efficace est plus susceptible d'employer la bonne personne pour chaque poste.

Mais cette fonction en Algérie est peu développée puisqu'il ya absence d'une bonne démarche du recrutement (pas de référence à une définition de poste, indisponibilité des informations relatives aux caractéristiques exigées du candidat); méthodes de sélection simple; Pas de professionnalisation de la campagne de recrutement (annonces limitées à la presse nationale).

2.5.4 La gestion des carrières

La gestion des carrières a comme objectif un point d'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations exprimées par chaque salarié.

Les points faibles de cette politique dans les EPA ⁶⁶:

- Absence de politique de promotion;
- Absence de volonté des dirigeants pour la mise en place de la gestion des carrières ;
- Pas de procédures formalisées (démarche, conditions et modalités) ;
- Pas d'outils indispensables à la gestion des carrières (fiche de postes, filières professionnelles) ;
- Pas de planification des mises en poste ;

⁶⁵ V.GAUD, prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles, Ed BERTI, 1993.

⁶⁶ M.HASSEN-BEY, Op cit Op cit,p119

- Absence de pilotage individuel de carrière ;
- Pas d'implication des travailleurs dans la gestion de leur propre carrière ;
- Pas de publication des postes vacants ;

2.5.5 La Valorisation des Ressources Humaines (formation, motivation, participation)

La formation ne constitue pas seul, un facteur déterminant de la productivité, c'est en associant les trois composants de la valorisation (formation, motivation et participation) qu'on aboutira à une efficacité très élevée des performances et des activités.

Parmi Les difficultés rencontrées au sein des EPA sont :

Le problème majeure des EPA est l'inadéquation homme/poste qui est très accentuée ; ce qui a engendré des tentatives non réussites de préparer leurs personnel aux métiers futurs : audit qualité, TIC, marketing... ;

2.5.6 La Rémunération

La rémunération est la contre partie d'un travail effectué par un individu. Elle est également un coût pour l'entreprise.

La politique de rémunération dans les EPA constitue une lourde charge sur leurs gestions qui est due au sureffectif et Contrôle imparfait de la masse salariale qui a induit l'inégalité dans la distribution des salaires (même revenu pour des efforts différents).

2.6 Communication, Information et TIC

Dans l'entreprise, la communication s'établit à un flux d'informations qui cheminent par l'intermédiaire de réseaux de transmission. L'information représente le contenu d'un message transmis par un émetteur et destiné à un récepteur⁶⁷.

D'un point de vue général la communication, l'information et les TIC dans les EPA est plus souvent orale, absence d'outils de communication et de système d'information. A l'exception de l'Internet dans une proportion encore limitée, il n'y a pas d'utilisation des TIC.

2.7 Finance

L'analyse financière est une façon de transcrire la réalité économique de l'entreprise en un langage universel permettant le développement d'outils de suivi de l'activité⁶⁸.

2.7.1 L'audit interne

L'audit interne est chargé de vérifier la fiabilité des informations et l'efficacité des procédures. La place de l'audit interne auprès de la Direction Générale lui assure un rôle primordial dans la protection du patrimoine de l'entreprise et l'utilisation efficace des

⁶⁷ M.HASSEN-BEY, Op cit, p 122

⁶⁸ G.LEGROS, mini manuel de finance de l'entreprise, Ed DUNOD, Paris, 2010, p3

ressources, mais en Algérie cette fonction est très peu développée et considérée comme activité mineur.

2.7.2 L'investissement

Pour un comptable, l'investissement se définit par l'acquisition d'une immobilisation, c.-à-d. d'un actif, détenu pendant une longue période au cours de laquelle il procure annuellement un résultat (bénéfice ou perte). L'approche financière de l'investissement est tout autre. D'un point de vue financier, tout emploi durable de capitaux en vue de dégager des revenus futurs par les flux de trésorerie qu'il engendre, constitue un investissement⁶⁹.

Jusqu'aux années 80, l'investissement des EPA était financé par les fonds fournis par l'Etat. Après l'autonomie des EPA et l'avènement de l'économie de marché, l'entreprise ne doit désormais compter que sur elle-même. Mais l'entreprise n'étant pas en mesure de dégager un bénéfice pour financer ses investissements. Reste les moyens externes de financement (emprunt à long terme ...), ce qui alourdit les dettes de l'entreprise et pousse l'Etat à intervenir par des assainissements financiers.

Parmi les points faibles des finances des EPA⁷⁰ et le même constat est fait par rapport à pratiquement toutes les entreprises privées :

- Pas d'enregistrement en temps réel des achats de matières, fournitures et marchandises ;
- Absence d'un compte séparé pour chaque activité ou produit ;
- Pas d'organisation en centres de responsabilité.
- En l'absence d'une comptabilité analytique, pas de possibilité de connaître les résultats par produit (comparaison des prévisions et des réalisations) et de décider des mesures correctives, pas de possibilité de gérer les dépenses, de s'informer sur les niveaux de stocks, et de déterminer les coûts aux différents stades de la fabrication, et pas de détermination des charges directes et indirectes. .
- Capacité d'autofinancement non calculée.
- Amortissement calculés à partir de la valeur historique des investissements (et non de leur valeur de remplacement).

Afin de mieux cerner les enjeux et les perspectives en relations avec les EPA, il serait intéressant et illustrateur d'explorer certains aspects relatifs au programme de la mise à niveau lancé par le gouvernement algérien en partenariat avec l'UE.

⁶⁹ M.DARBELET, et [al], Op cit, p202

⁷⁰ M.HASSEN-BEY, Op cit, p149.

Section 2 : La mise à niveau des entreprises algériennes

La mise à niveau des entreprises fait partie de la dernière génération des réformes économiques. C'est un défi et un enjeu qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de compétitivité de l'économie en général et l'économie nationale en particulier, visant la consolidation et la pérennité de l'entreprise dans une dynamique de substitution et de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif.

1. Définition et objectifs

1.1 Définition

Le ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR) définit la mise à niveau comme «un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise »⁷¹.

Pour les experts de l'ONUDI, la mise à niveau est définie comme «l'action d'amélioration des performances de l'entreprise et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croire »⁷²

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 performantes.

1.2 Objectifs

Selon l'ONUDI, l'objectif des PMAN est de promouvoir la compétitivité des entreprises. Cette compétitivité sera réalisée par le lancement d'actions⁷³:

- 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 formations, d'amélioration des systèmes de gestion, de production et de qualité.

2. les étapes de la MAN

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son propre parcours dans la mise à niveau. Selon ces spécificités, on identifie quatre grandes étapes⁷⁴ :

⁷¹ M.BOUKRIF, op cit, p123

⁷² L.HADDADI, essai d'évaluation de la restructuration des entreprises publiques : cas des unités de la wilaya de Bejaia, mémoire de master, université de Bejaïa, 2011

⁷³ Idem, p23.

⁷⁴ [Http://europa.eu/legislation_summaries/](http://europa.eu/legislation_summaries/) (consulté le 19/05/2013).

Etape1 : Le déclic, c'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Cette étape se réalise à travers un diagnostic. Ce qui permet d'identifier et de valider les problèmes de l'entreprise.

Etape2 : l'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle. Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprises si elles n'existent pas ou mal organisées.

Etape3 : le développement fonctionnel. A ce niveau l'entreprise engage sa mise à niveau sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes.

Ces actions portent sur :

- renforcement des ressources humaines à différents niveaux, le chef d'entreprise apprend à déléguer des responsabilités, à faire travailler une équipe et faire confiance à leurs compétences.
- Meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME ;
- Mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur ;
- Les actions dans ce domaine peuvent toucher la gestion de projet dans une entreprise de bâtiment, la gestion de production dans une entreprise industrielle, la gestion des stocks, le calcul des coûts.
- Cette liste n'est pas complète, les actions sont identifiées selon les besoins réels de la PME.

Etape4 : l'anticipation et la conformité aux standards internationaux : à ce stade, le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage dans des actions, telles que : la mise en place du système qualité, environnement en vue de certification selon les normes internationales, mise en place de R&D, veille technologique, projet de partenariat, élaboration d'une stratégie d'entreprise.

En résumé la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps, il s'agit plutôt d'un parcours d'actions de mise à niveau où le chef d'entreprise peut à tout moment faire une pause dans son processus de MAN. Chaque action a un contenu et des objectifs spécifiques et mesurables et détermine la prochaine.

3. Les conditions d'accès des entreprises aux aides pour la mise à niveau

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 résultats d'exploitation positifs sur les trois 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 années d'activités et ayant un effectif total de vingt salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production et de dix salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.

4. Les organes chargés de la MAN des entreprises Algériennes

Le processus de MAN en Algérie est soutenu par⁷⁵ :

- Le fonds de promotion de la compétitivité industrielle (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 FCPI.

5. Les programmes algériens de mise à niveau des entreprises industrielles⁷⁶

La mise à niveau vise l'amélioration de la compétitivité des entreprises, elle doit surtout les positionner par rapport aux niveaux des performances atteintes par les entreprises étrangères concurrentes.

5.1 Le premier dispositif de la mise à niveau

Cette mise à niveau comporte tout un dispositif de mesures de politique économique à caractère opérationnel. Elle s'intéresse à toutes les entreprises industrielles et de services liés à l'industrie ayant un effectif égal ou supérieur à 30 salariés. Les entreprises doivent justifier une existence de plus de trois années. Elles doivent avoir réalisé des résultats bénéficiaires au cours des trois dernières années précédant leur candidature.

Le plan de mise à niveau est basées sur les principales recommandations traduites en termes d'objectifs quantifiés justifiant l'opportunité des actions matérielles et immatérielles

⁷⁵ L. AZOUAOU, La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines : analyse a partir d'une approche multidimensionnelle, revue d'économie statistique appliquée, Alger, 2008. p5

⁷⁶ [Http://www.elmoudjahid.dz](http://www.elmoudjahid.dz), mise à niveau des entreprises et révision du tissu industriel. (consulté le 25/05/2013).

et leurs rentabilité. Ces documents doivent être validés par l'entreprise et éventuellement présentés à la banque de l'entreprise pour négocier les possibilités d'emprunt sur la base d'une lettre d'intention. Une fois le dossier approuvé, l'entreprise dispose de deux années pour réaliser ses objectifs. A titre exceptionnel et en cas de force majeure, une année supplémentaire lui est accordée.

5.2 Le deuxième dispositif de mise à niveau

Dans ce dispositif le nombre de salariés est réduit à 20 au lieu de 30 personnes au minimum pour les entreprises industrielles de production. Pour les entreprises de services liés à l'industrie le nombre de salariés est porté à 10 salariés au minimum. L'entreprise doit être bénéficiaire au moins deux fois au cours des trois dernières années précédant sa candidature. Elle doit également présenter un actif net positif au moins égal au capital social.

- Les études sont financées à hauteur de 80 % de leur coût sans que cela dépasse les 1,5 millions de DA. Les paiements sont réalisés après approbation du dossier par le comité de pilotage.
- Les investissements immatériels éligibles sont également financés à 80%. La limite de l'investissement subventionné n'est pas précisée.
- Les investissements matériels sont financés à 100% sans que cela dépasse 20 millions de DA.

5.3 La mise à niveau par le programme MEDA

Le programme MEDA constitue le principal instrument de la coopération économique et financière du partenariat euro-méditerranéen. Il est lancé en 1996 (**MEDA I**) et modifié en 2000 (**MEDA II**). Il permet à l'Union Européenne (UE) d'apporter une aide financière et technique aux pays du sud de la méditerranée.

Les interventions du programme MEDA visent à réaliser les objectifs du partenariat euro-méditerranéen dans trois volets :

- Le renforcement de la stabilité politique et de la démocratie ;
- La mise en place d'une zone de libre-échange euro-méditerranéenne et le développement de la coopération économique et sociale ;
- La prise en compte de la dimension humaine et culturelle.

Le programme MEDA soutient la transition économique des pays tiers méditerranéens (PTM) et la réalisation d'une zone euro-méditerranéenne de libre-échange en appuyant sur les réformes économiques et sociales pour la modernisation des entreprises et le développement du secteur privé en mettant l'accent sur :

- L'appui aux petites et moyennes entreprises (PME) et la création des d'emplois ;

- L'ouverture des marchés ;
- L'encouragement des investissements privés, de la coopération industrielle et des échanges commerciaux entre les différents partenaires ;
- La mise à niveau des infrastructures économiques, y compris les systèmes financiers et fiscaux ;
- La consolidation des grands équilibres financiers et la création d'un environnement économique.

Cofinancé par la commission européenne et par le ministre de la PME et de l'artisanat (MPMEA), dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen, à hauteur de 20millions d'euro, le MEDA I a démarré en juillet 2002 et s'est achevé en décembre 2007.

L'objectif était d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion.

En mars 2009, un nouveau programme d'appui aux PME et de l'artisanat de la commission européenne. Poursuivant les activités déjà entamées dans le programme MEDA I. le MEDA II, financé à hauteur de 80millions d'euros), était destiné aux petites et moyennes entreprises dans les services et l'artisanat.

Ce programme n'avait pas la même vocation que le programme national de mise à niveau. Il devait toucher 200entreprises à la fin de l'année 2013 avec un appui au niveau des compétences et l'optimisation des processus et modernisation de l'outil de production, avec la condition que l'entreprise ne devrait pas être en difficulté financière structurelle.

5.4 Le programme de mise à niveau des entreprises dans le plan quinquennal 2010/2014

Le nouveau programme national de mise à niveau de la PME a été adopté par le conseil des ministres le 11 juillet 2010. Qui en a fixé les fondamentaux qui reflètent les attentes et les besoins spécifiques des PME. Les ressources allouées à ce programme s'élèvent à 386Mds DA en concours définitifs et plus de 1000 Mds DA en bonifications sur le taux d'intérêt des crédits bancaires⁷⁷. Il faut noter l'importance des engagements financiers décidés par le gouvernement en comparaison de l'ancien programme dotée seulement de 1Mds DA/an. Ce nouveau dispositif est totalement différents des précédents. Ce programme est plurisectoriel et touche un grand nombre d'entreprise, allant de 1 à 250salariés et les grandes entreprises sont exclus.

⁷⁷J.OULD AOUDIA, croissances et réformes dans les pays méditerranéens, Ed AFD, Paris, 2006.

Au niveau des résultats, deux années sont déjà écoulées et le bilan quantitatif est encore une fois décevant, sur 2000 demandes traités, 216 ont été qualifiés d'éligibles. Le retard enregistré dans la mise en œuvre de ce programme est en partie dû aux pratiques administratives lourdes et aux divergences de procédures et modalités entre deux ministères concernés par les affectations des ressources : les ministères de finance et de l'industrie.

6. Le bilan de la mise à niveau

En Algérie, Il est encore très difficile de faire une évaluation globale des programmes de mise à niveau. Les premières évaluations-qui ne peuvent être que préliminaires-montrent certaines avancées mais laissent entrevoir d'énormes problèmes,

Selon C.BIA⁷⁸, La mise à niveau des entreprises algériennes est devenue une nécessité tant par la modernisation de l'outil de production que par les méthodes de management

La mise à niveau des PME algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction et elle est conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs. Il faudrait avoir une démarche consensuelle et mettre en place des programmes unifiés, ou plutôt, un seul programme unifié pour avoir de véritables résultats.

Le bilan de cette mise à niveau est squelettique. Qu'on en juge : seules 618 décisions d'octroi de crédits ont été délivrées sur les 20 000 prévues pour un montant de 4,788 milliards DA sur les 336 milliards DA affectées (source ministère de l'Industrie)⁷⁹.

Le retard pris dans le domaine de la mise à niveau en Algérie, est considérable et les aides apportées par l'Etat sont jugées très faibles. Par conséquence, les PME algériennes demeurent fragiles. De nouvelles actions doivent être initiées par les pouvoirs publics algériens, pour amener davantage d'entreprises à se mettre à niveau et ainsi atteindre un certain degré de compétitivité⁸⁰.

La mise en œuvre de la privatisation n'est pas une simple tâche à appliquer, tant de textes juridiques, tant d'organes et tant de ressources n'ont pas abouti aux résultats attendus.

L'opération de privatisation massive, lancée par le gouvernement algérien depuis 2001, est qualifiée de « semi échec », et insatisfaisante par rapport aux attentes et aux objectifs visés.

⁷⁸C.BIA et [al], Revue d'économie et statistique appliquées, N° 06 Mai 2006, ÉDITÉE PAR L'I.N.P.S, Alger.

⁷⁹M.MEKHIDECHE, mise à niveau des entreprises, Journal liberté, 15/05/2013, P12.

⁸⁰L. AZOUAOU, Op cit, p 10

Conclusion

Le diagnostic de la situation des EPA a montré des insuffisances nombreuses, notamment des contraintes d'ordre managériale, technologique, organisationnel et financier, il faut ajouter que la gestion des EPA actuellement, constitue une lourde charge pour l'économie nationale. Les pertes de parts de marché sont alors de plus en plus significatives, ce qui a contraint les pouvoirs publics, non pas à rattraper les retards dans la mise à niveau par des politiques courageuses et appropriées, mais à tenter de remettre en cause tous les accords de libre-échange. Ainsi la mise à niveau touche l'ensemble des mesures qui contribuent à l'accélération de la croissance et à la création d'emplois par un renforcement de la compétitivité des entreprises.

En Algérie, le retard est aujourd'hui considérable et s'explique par un engagement dans des démarches libre-échangistes non accompagnées de programmes sérieux de mise à niveau. Pour que l'entreprise puisse se positionner dans une économie concurrentielle, il est nécessaire d'adopter, en complément des programmes mis en œuvre par l'Etat et des actions essentielles centrées sur l'entreprise (recherche et développement, introduction des produits nouveaux, mise en place de la qualité certification..) un programme spécifique de mise à niveau de la gestion, à travers un diagnostic approfondi des faiblesses à éliminées et forces à renforcer.

Chapitre III :
l'impact des
réformes sur le
fonctionnement des
EPA ;
Cas de l'ENIEM

Introduction

Après avoir fait le tour du cadre théorique relatif à l'évolution du secteur public dans le premier chapitre, et présenter les points forts et les points faibles de chaque fonction dans l'entreprise publique dans le second chapitre, il est nécessaire d'examiner ces connaissances à travers un cas pratique portant sur l'analyse de l'impact de l'ouverture à l'économie de marché sur le fonctionnement d'une entreprise publique.

Notre réflexion sur l'analyse de cet impact sur le fonctionnement se fera sur l'entreprise National des industries d'Electroménagers (ENIEM). Pour ce faire, le chapitre est divisé en deux sections. Dans la première section nous présenterons l'organisme d'accueil et son évolution et la deuxième section portera sur l'impact des réformes sur le fonctionnement de l'ENIEM.

Section 1: Historique et évolution de l'entreprise ENIEM

Nous présenterons dans cette section un aperçu global de l'entreprise ENIEM, nous allons prendre en considération les éléments liées à sa création, son champ d'activité, sa gamme de production, ses missions et ses objectifs ; et les différentes restructurations qu'elle a subie.

1. Historique de l'organisme ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) résulte d'un contrat établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé le 21 Aout 1971 avec un groupe d'entreprises allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (société allemande) pour une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires à ce lieu en juin 1977.

En 1983, l'ENIEM est issu de la restructuration organique de la SONELEC (société national de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique) elle est donc une entreprise au statut de la société nationale.

En 1989, L'entreprise ENIEM est devenue une société par actions à un capital social de 40 millions de dinars. L'ENIEM est passé à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre l'ENIEM fut dotée de tous les organes de gestion légaux :

- Une assemblée générale ;
- Un conseil d'administration ;
- Un capital social.

Le capital social de 10 279 800 000 da détenus en totalité par la société de gestion des participations.

L'ENIEM est charger de la fabrication et la commercialisation des produits électroménager et dispose de :

- complexe d'appareils ménager (CAM) sis a Tizi-Ouzou, entrer en production en Juin 1977 et fabrique tous les appareils ménager. Le champ d'activité de l'entreprise consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers ainsi que la pris en charge du service après vente. Composé de cinq (5) unités :
 - ✓ Unité cuisson
 - ✓ Unité froid
 - ✓ Unité climatisation
 - ✓ Unité prestations techniques

✓ Unité commerciale.

- La filiale lampe FILAMP est installée à Mohammedia wilaya de Mascara, 80Km à l'est d'Oran, entrée en production en février 1979. Fabrique des lampes d'éclairage domestique sous les deux licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (suisse).
- Entreprise industriel des matériels sanitaire (EIMS) entrée en fabrication en 1979. La filiale sanitaire est installée à Miliana Wilaya de Ain-Defla, fabrique des matériels sanitaires sous licence RAI (Allemagne).

1.2 Situation géographique

L'entreprise national des industries de l'électroménager est implanté à Tizi-Ouzou, ou elle bénéficie de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants les routes dont la route national N° 12 et la voie ferrée « Tizi-Ouzou ».

- ✓ Le siège social de l'entreprise-mère se situe au chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. « Boulevard STITI ALI BP 71 poste CHIKHI, Tizi-Ouzou ».
- ✓ Les unités de production « froid, cuisson, climatisation » sont implantées à la zone industrielles « AISSAT IDIR de OUED AISSI » à 07Km du chef lieu de la wilaya. Elle s'étale sur une superficie de 55 hectares.

1.3 Consistance du patrimoine

Le patrimoine foncier et immobilier de l'entreprise mère ENIEM est constitué des éléments suivants :

- ✓ Un siège social au centre de la ville de Tizi-Ouzou, d'une superficie de 3748m² avec une superficie bâtie de 1621m².
- ✓ Un atelier de service après vente à Oued-Aissi d'une superficie de 10000m² avec une superficie bâtie de 4732m².
- ✓ Un local commercial au centre ville de Tizi-Ouzou, d'une superficie de 58m².
- ✓ Un complexe industriel à Oued-Aissi d'une superficie de 45 hectares dont une superficie bâtie de 16 hectares et une surface non bâtie de 29hectares, considérée comme espaces verts et servitudes.

1.4 La gamme de production

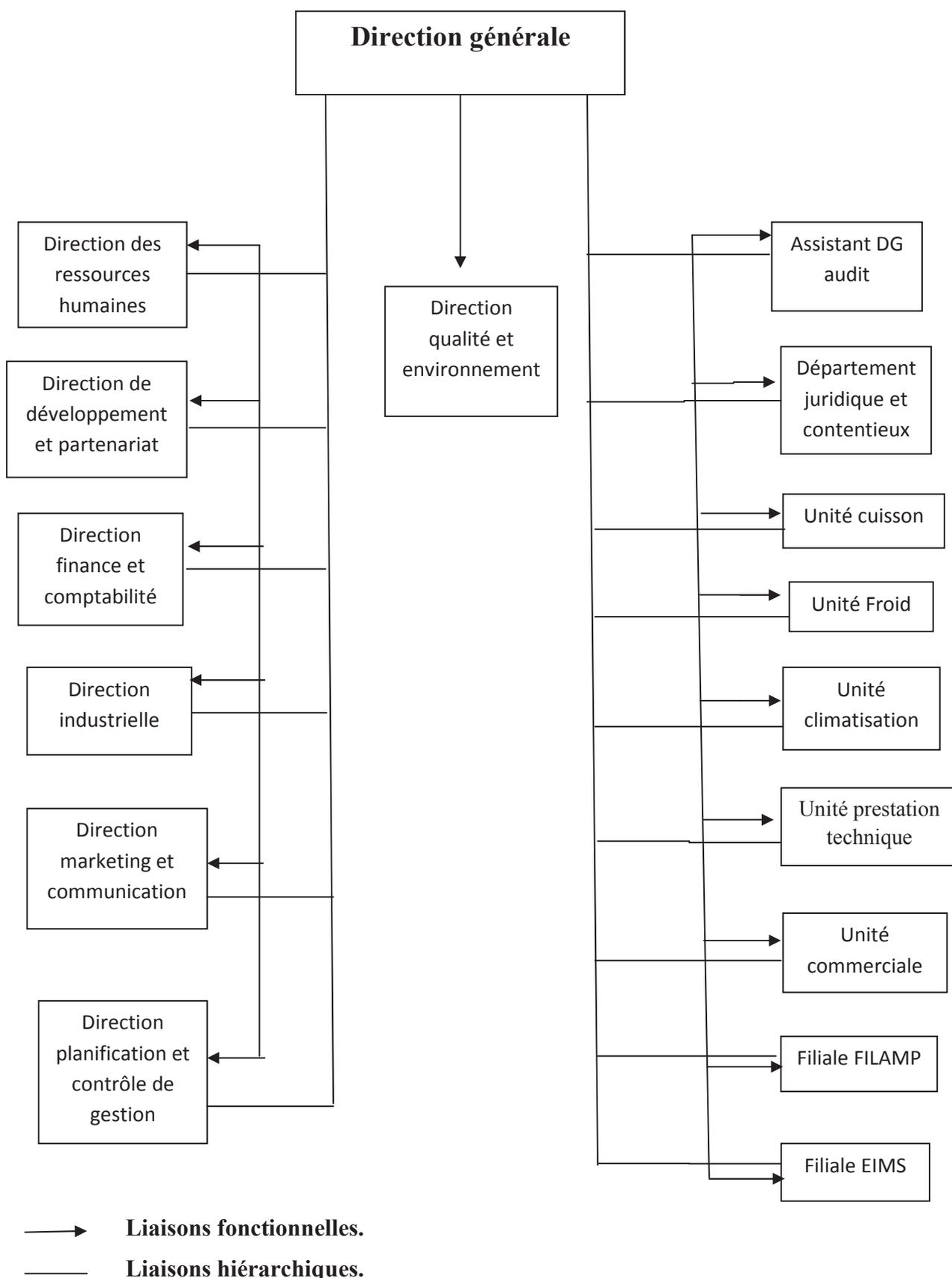
L'entreprise ENIEM est chargée dans le cadre national du développement économique et social de la production des équipements et des produits destinés aux différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Réfrigérateurs 160L, 200l, 240l, 1porte ;
- Réfrigérateurs 300l, 290l, 2portes ;

- Congélateurs vertical 220l, 1 porte ;
- Réfrigérateurs vertical 350l, 1porte ;
- Congélateurs bahut 350l, 480l ;
- Réfrigérateurs 520l, 2portes ;
- Cuisinières tout gaz 8210 (5feux) ;
- Climatiseurs type fenêtre 9000,12000 et 150008btu/h ;
- Climatiseurs split système 320-12000 btu/h ;
- Climatiseurs split système S430-18000 btu/h ;
- Climatiseurs split système S530-24000 btu/h .

1.5 L'organigramme général de l'ENIEM

Figure n°3 : l'organigramme de l'ENIEM



Source : département marketing de l'ENIEM

1.6 Les activités de l'entreprise

L'activité de l'entreprise est concentrée sur la fabrication des réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs. Cette activité est assurée par trois unités de production :

1.6.1 Unité Froid: elle est composée de trois lignes de production :

- a. **une ligne de réfrigérateur petit modèle :** Les capacités installées sont de 110 000 réfrigérateurs/an dont les modèles fabriqués sous les licences BOSCH Allemagne 1977.
- b. **Une ligne de réfrigérateurs grands modèles :** Les capacités installées sont de 390 000 réfrigérateurs/an dont les modèles fabriqués sous licence TOSHIBA JAPAN 1987.
- c. **Une ligne de congélateur bahut et réfrigérateurs de 520L :** Les capacités installées sont de 60 000 appareils/an dont les modèles fabriqués sous licence LEMATIC Liban 1993.

1.6.2 Unité Cuisson

Les capacités installées sont de 150 000 cuisinières/an dont les modèles fabriqués sous les licences TECHNO GAZ Italie 1991.

1.6.3 Unité Climatisation

Les capacités existantes sont de 60 000 climatiseurs sous licence AIRWALL France 1977.

1.6.4 Unité Commerciale

Ses services sont:

- La distribution et l'exportation des produits ENIEM;
- Le service après vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agents agréés).

1.6.5 Unité Prestation Technique :

Cette unité assure les fonctions de soutien aux unités de production dans les domaines de :

- Réparation des outils et moules ;
- Fabrication des pièces de rechange mécanique ;
- Conception et réalisation d'outillages ;
- Gestion des énergies et fluides ;
- Gardiennage et sécurité ;
- Travaux d'imprimeries ;
- Travaux d'imprimeries ;
- Travaux de menuiseries ;
- Travaux de nettoyage.

1.7 Les missions et les objectifs de l'entreprise

1.7.1 Les objectifs de l'entreprise

Parmi les principaux objectifs que l'entreprise s'est assignés, nous pouvons citer :

- Le maintenir sa position concurrentielle sur le marché, en améliorant la qualité des produits et en suivant l'évolution de ses parts de marché;
- La maîtrise des coûts de production ;
- L'augmentation des capacités d'étude et de développement ;
- L'amélioration de la maintenance de l'outil de production des installations ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- L'augmentation du volume de production ;
- L'augmentation de la production et l'amélioration de sa commercialisation ;
- Maintenir l'effort de la formation ;
- Accroître la satisfaction de ses clients.

1.7.2 Les missions de l'entreprise

La mission de l'ENIEM est d'assurer la fabrication, l'assemblage, la commercialisation, la distribution, le développement et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les appareils de réfrigération et de congélation par unité froide ;
- Les appareils de cuisson par l'unité cuisson ;
- Les appareils de climatisation par l'unité de climatisation ;
- Les produits sanitaires par l'unité d'AIN DEFLA.

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de la rentabilité n'a jamais été une période, les objectifs sociaux ont tous temps dominé et la législation avantageait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires).

2. Evolution de l'ENIEM

ENIEM issue de la restructuration organique de la SONELEC, en 1982. A cette époque-là, la mainmise de l'Etat sur sa gestion était totale. La crise économique causée par le double choc pétrolier et du dollar a contraint les pouvoirs publics à revoir la politique industrielle du pays, notamment sous la pression du FMI et de la BM. Ainsi, de 1988 à 1993, l'ENIEM en tant qu'entreprise publique change de statut en passant vers ce qu'on appelait «L'autonomie des entreprises ». De 1993 à 2001, la gestion de cette société était confiée à l'un des holdings existant à ce moment –là. Actuellement, elle s'est transformée en SGP.

L'entreprise ENIEM a connu, comme toutes les entreprises publiques algériennes, des mutations : d'une entreprise nationale à une société par actions détenue par trois fonds de participation, puis à une société par actions. L'ENIEM est passée par quatre étapes à savoir :

2.1 Restructuration organique et création de l'ENIEM

En 1983, l'ENIEM était une entreprise nationale au statut de société nationale, elle était sous tutelle du ministère de l'industrie, et chaque fonction de l'entreprise avait sa propre tutelle.

L'ENIEM était soumise à plusieurs pôles de décision. Le contrôle par sa tutelle (ou ses tutelles) se faisait par une simple réunion mensuelle ; en réalité, il y a eu absence de contrôle. Ceci a entraîné :

- Une inefficacité de la structure globale de l'entreprise ;
- Une mauvaise qualité du produit ;
- Une pléthore d'effectifs.

La rémunération était fixée centralement par le SGT (Statut Général du Travailleur), ce qui causé un gonflement de masse salariales⁸¹.

L'ENIEM, lors de sa création, a reçu un schéma d'une structure organisationnelle de type tracé par la **COGE**⁸², Cette organisation donnait plus de poids aux approvisionnements de l'entreprise au détriment d'autres fonctions.

Durant la période 83-88, plusieurs investissements ont été réalisés⁸³ :

- Le projet réfrigérateurs a vu le jour en décembre 1986 ;
- Le projet cuisinière n'est sorti qu'en décembre 1991 ;
- Le projet climatiseur n'a pas vu le jour durant cette période.

Quant à la distribution, moyennant une marge commerciale fixée par le ministère du commerce et de l'industrie qui fixe aussi les prix des produits, elle était assurée par d'autres entreprises. L'ENIEM se décharge donc de la commercialisation au profit d'autres entreprises: ENAPEM pour le produit réfrigérateur ; ENAPAT exclusivement pour les climatiseurs ; EL-ASWAK et les EDG (entreprises régionales).

Cette période était caractérisée par une pénurie généralisée des produits de l'ENIEM. Cette dernière était couverte par le programme anti-pénurie (PAP) de 1979 jusqu'au choc

⁸¹ N. BENISSAD, la réforme économique de l'Algérie, OPU, Alger, 1991, P35.

⁸²COGE : Commissariat à l'organisation et à la gestion de l'entreprise

⁸³Les responsables de l'ENIEM déclarent que la décision d'investir et de financer ces projets était prise par les pouvoirs publics avant même la création de l'ENIEM.

pétrolier de 1986 où il y a eu restriction à l'importation des produits fabriqués en Algérie. En 1988, l'autonomie a été proposée comme solutions aux problèmes de la bureaucratie, des procédures, des injonctions des administrations et des tutelles en particulier, l'ENIEM a beaucoup investi durant la décennie 80. Une nouvelle usine de réfrigérateur est mise en exploitation fin 1986, a engendré des charges importantes par le doublement des effectifs et par le paiement des frais financiers générés par le financement du projet extension du CAM.

2.2 L'autonomie de l'ENIEM : Période 1988-1994

Le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché a nécessité, dans une première phase, le désengagement de l'Etat qui s'est traduit par le retrait des ministères de la gestion directe des entreprises et la mise en place des fonds de participation. En 1989, l'ENIEM est passée à l'autonomie. Les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre, l'ENIEM fut dotée de tous les organes de gestion légaux : assemblée générale, conseil d'administration, capital social. Donc, l'ENIEM est une entreprise publique économique (SPA) à capital social de 40 millions de dinars, détenu par trois fonds de participation⁸⁴ :

- 40% fonds de participation Electrique, Télécommunication et informatique (ETI) ;
- 30% fonds de participation industries diverses ;
- 30% fonds de participation biens d'équipements.

En 1992, il y a eu un nouvel apport de 660 millions de dinars réparti entre : les fonds de participation ETI 70%, et les fonds de participation industries diverses 30%. Depuis Mars 1994, un autre apport de 257.5 millions de dinars a été pris en charge totalement par ETI⁸⁵.

Dans le cadre de l'autonomie, l'ENIEM devrait s'organiser en prenant en considération ses problèmes de management, de fixer les prix de ses produits, de choisir les circuits de distribution, de fixer les modalités de rémunération des travailleurs en utilisant les conventions collectives et cela pour l'annulation du statut général du travailleur (loi 90-11 du 21 avril 90) et de faire le choix des investissements les plus rentables.

Ce nouveau mode de gestion n'a pas aidé les entreprises algériennes et l'ENIEM à relever les déséquilibres financiers. La capacité d'autofinancement de l'entreprise demeure toujours négative, la durée du déséquilibres peut être expliqué par :

- Les contraintes environnementales (contrainte de devise, manque de moyens de financement) ;
- Les contraintes culturelles (existence des conflits et résistance aux changements) ;

⁸⁴ F. BEKOUR, Eléments pour la formulation de la stratégie d'une entreprise publique : cas de l'ENIEM, thèse magistère, UMM de Tizi-Ouzou, 1995, P131

⁸⁵ idem, P134.

- Les sureffectifs ;
- Le manque de capacité managériale.

Dans cette période, l'ENIEM rembourse ses montages financiers, il s'agit de financements gouvernementaux, dont l'entreprise rembourse les échéances à un moment (1993, 94, 95) où le dinar a atteint la parité de 1 dollar pour 61 dinars. L'ENIEM a donc subi une déstructuration financière provenant de la perte de change, ce qui a amené l'entreprise à être candidate du dispositif d'assainissement financier qui a eu lieu en 1992 où l'endettement de l'ENIEM a été retraité : autrement dit abandon d'une dette de 1.705 millions de DA affecté comme suit⁸⁶ :

- Dotation définitive 983 millions de DA à titre de résorption de l'actif net négatif et de la dotation en capital ;
- Titres préparatifs 420 millions de DA ;
- Obligations 302 millions de DA.

Suite à cet assainissement, un plan de redressement de l'entreprise a été lancé en 1993 dans le but d'améliorer les performances de gestion de l'entreprise qui nécessite la mise en œuvre d'un plan d'actions internes ; et rétablir les équilibres financiers. En outre, un apport de 257,5 millions DA a été fourni à l'ENIEM sur sa décision du fonds de participation ETI. Mais ce montant est insignifiant par rapport à la trésorerie négative.

La chute du prix du baril de pétrole en 1986 et la dévaluation de la monnaie ont causé un ralentissement rigoureux de l'activité. Le taux d'atteinte des capacités n'était que de 52% en 1991, il est descendu jusqu'à 41% en 1995, ce qui n'a pas cessé de détériorer la santé financière de l'entreprise.

2.3 Restructuration industrielle 1994-2001

Les problèmes des entreprises publiques économiques, y compris ceux de l'ENIEM, continuent même après l'autonomie, à savoir le manque de financement et sa dépendance en matière d'approvisionnement. A cet effet, les fonds de participation ont été dissous et remplacés par des holdings tenant la gestion des capitaux marchands de l'Etat et deviennent alors propriétaires des portefeuilles des entreprises.

HEELIT (holding, électronique, électrique, informatique et télécommunication) regroupe vingt (20) entreprises dont l'ENIEM. Ce dernier est chargé de la restructuration de ses entreprises. Le président du holding HEELIT a déclaré que « la restructuration de l'ENIEM est un passage forcé, où il faut remettre l'outil de production dans des conditions

⁸⁶ F.BEKOUR, Op cit, P134.

idéales pour permettre à l'entreprise de retrouver les conditions de ressourcement pour répondre à son premier objectif à savoir créer sa propre richesse... »⁸⁷.

Le changement qu'a connu l'ENIEM pendant cette période s'explique par : L'assainissement financier de 1997 ; c'est le deuxième assainissement qu'a connu l'ENIEM, c'est dans le cadre du dispositif gouvernemental qui prévoit l'assainissement financier entre entreprise, HEELIT et la banque extérieure d'Algérie (BEA) qui a décidé d'accompagner l'ENIEM durant cette phase pour sauvegarder son tissu industriel, ont décidé :

- Le rachat du découvert bancaire (2 milliard DA) ;
- La transformation en CMT de (3 milliard DA) remboursable en 5 ans.

2.4 Mise à niveau : à partir de 2001

L'ENIEM a poursuivi un processus de restructuration qui a porté sur :

- Le maintien des activités à forte rentabilité à savoir celles qui sont situées sur le site d'OUED-AISSI (réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs) ;
- 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 ;
- L'allègement des activités de commercialisation, de soutien et de gardinnage au profit des salariés ou autres repreneurs ;
- La cession d'actifs excédentaires ;
- Le recouvrement des créances ;
- L'assainissement des stocks et de l'endettement.

L'ENIEM a bénéficié de plusieurs opérations d'assainissement financier suite aux décisions de la direction générale du trésor. 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 13650 millions de DA, et la réduction de la dette sur obligations pour 130 millions de DA. En 2009, l'ENIEM a bénéficié d'un plan d'assainissement de sa dette et l'effacement de son découvert bancaire⁸⁸.

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 ;

⁸⁷ C. OUABDESSELEM, Esprit d'entreprise, clé de développement : Réflexion d'un manager, Ed. ENAP, SD, P82.

⁸⁸ Données de l'ENIEM.

- 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 utilisation.

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. Donc la mise à niveau pour l'entreprise ENIEM est indispensable pour s'adapter aux changements induits par l'ouverture économique.

Pour faire face à l'entrée de concurrents dans le secteur électroménager, se maintenir sur le marché et préserver ses parts et faire face aux changements des besoins et des exigences des consommateurs l'ENIEM a engagées 2 opérations principales de mise à niveau :

- ✓ Au niveau du processus de fabrication par l'installation de maison peinture, l'objectif est l'amélioration de la qualité et la préservation de l'environnement, le projet évaluée a 985000euros, porte sur le remplacement de la peinture liquide par la peinture lourde.
- ✓ 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 "vache à lait" de l'entreprise.

La mise à niveau de toutes les fonctions de l'ENIEM porte sur un seul facteur c'est le capital humain. Car il constitue le principal facteur qui permet la maîtrise et le suivie de tous les programmes de mise à niveau de l'entreprise. Pour cela, l'ENIEM a lancé en parallèle avec le programme qualité et programme recherche et développement, un programme de formation des ressources humaines aux nouvelles normes ISO et aux nouveaux projets concernant la R&D.

2.5 Le choix de la méthode de privatisation

L'ENIEM n'a pas été objet de privatisation, vu la lourdeur de sa dette. Selon l'un des responsables du département marketing, les contraintes après le redressement financier étaient liées à la position géographique (zone isolée), et la préservation de la paix sociale, car en cas de privatisation l'effectif sera réduit ce qui va causer des agitations sociales vue que la plupart du personnel est de la région.

Si les conditions changent l'ENIEM fera objet de privatisation, la méthode la plus adéquate en se référant à la matrice d'aide au choix de la méthode et des modalités de privatisation (précédemment présentée) comme suit :

Après l'application de la matrice ainsi que le calcul des « plus » (+) et des « moins » (-), il ressort que les méthodes de privatisation appropriées à l'ENIEM sont classées comme suit :

En premier lieu, la méthode de privatisation la plus significative pour l'ENIEM est bien la cession totale d'actions par le biais d'appel d'offres, confirmées par le nombre de points 28 qui est supérieur aux autres soldes. En deuxième position vient la privatisation partielle des titres de 23 points qui se réalise par le biais de l'appel d'offres. Quant à la troisième position vient la privatisation de la gestion par l'appel d'offres. Le transfert de la gestion aux salariées de l'entreprise ainsi que la cession totale des titres par le biais du marché financier se classent en quatrième position.

Section 2 : L'impact des réformes sur le fonctionnement de l'ENIEM

Nous exposons les résultats des réformes obtenus (vu la courte durée de notre stage et la non disponibilité des informations au CAM jusqu'à 2012, l'accès est interdit aux étudiants au niveau de la DG, nous avons analysé certaines données jusqu'à 2010) , après avoir présenté le contexte dans lequel évolue l'ENIEM. Nous présenterons, l'analyse de l'environnement de l'ENIEM ; diagnostic de l'ENIEM et Forces/faiblesses et opportunités/menaces de l'ENIEM.

1. L'analyse de l'environnement de l'ENIEM

On peut résumer les facteurs influençant le fonctionnement de l'ENIEM en trois éléments

1.1 Les lois et les réformes

1.1.1 Réglementation spécifique à l'industrie de l'électroménager en Algérie

Toute industrie peut faire l'objet d'une réglementation spécifique et qui peut influencer son fonctionnement. Pour l'industrie de l'électroménager en Algérie nous pouvons citer notamment⁸⁹ :

A. La loi sur la classification énergétique des appareils électroménagers

Arrêté interministériel du 29 novembre 2008 définissant la classification d'efficacité énergétique des appareils à usage domestique. Ainsi, ces appareils ne peuvent être proposée à la vente, à la location ou à la location-vente que s'ils sont munis d'une étiquette indiquant leur consommation en énergie et d'une fiche précisant les informations portées sur l'étiquette.

B. L'interdiction de l'utilisation de substances appauvrissant la couche d'ozone

Dans le domaine de l'électroménager c'est le CFC (CHLORO FLUORO CARBONE) utilisé dans la fabrication des appareils de réfrigération et de conditionnement de l'air qui est concerné par l'interdiction.

1.1.2 La réforme de la politique des prix

Après la loi 89-12, la révision et réforme du système des prix, l'ENIEM a pris en considération des coûts de production réels pour calculer le prix de revient d'un produit.

1.1.3 L'environnement financier

Depuis la confirmation de la loi 88-01, et la loi sur la monnaie et crédit, les crédits sont autorisés à l'ENIEM après avoir mesurer les risques financiers du projet qu'elle compte réaliser, et le remboursement se fera au coût réel.

⁸⁹ Données del'ENIEM.

1.1.4 La réforme fiscale

Dans le cadre de la libéralisation du commerce extérieur, un nouveau tarif douanier est entré en vigueur depuis 1992, et qui se repose sur les principes suivants :

- La suppression de la taxe compensatoire ;
- La neutralité du tarif à appliquer que se soit pour un opérateur public ou privé.

D'après l'un des responsable de service achat et approvisionnement de l'ENIEM, le taux de droits de douane appliqué sur les matières et composants utilisés pour la fabrication des produits électroménager atteignait parfois 60%.

1.1.5 La libéralisation du commerce extérieur

Cette libéralisation a fait passer l'ENIEM d'une position de monopole à la concurrence.

1.1.6 La convertibilité de la monnaie nationale

L'instabilité du taux de change, rend les opérations d'importation des approvisionnements très difficile par manque de devises, risques de perte de change, ce qui provoque parfois des ruptures de stocks en matière et composants donc l'arrêt de la production, et des prix de revient très élevés.

1.2 La concurrence

L'ouverture économique a contribué à l'émergence d'une nouvelle configuration de l'industrie de l'électroménager. Cette dernière est passée d'une structure monopolistique à une structure qui regroupe un ensemble important d'opérateurs.

L'ENIEM est confronté à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux de l'électroménager entre autre LG et SAMSUNG. Les importateurs bénéficient de puissant réseaux de soutien lui livra une concurrence que ses cadre qualifient souvent de déloyale.

1.3 Les obstacles rencontrés par le secteur de l'électroménager en Algérie

Parmi autre obstacles on cite :

- L'absence de relations industrielles entre entreprises qui peuvent permettre une utilisation optimale de l'outil industriel. Aussi, les capacités de sous-traitance disponible ne sont pas exploitées ;
- Cette activité fait face à l'augmentation de l'informel qui prend des formes diverses : imitation des produits des marques connues tout en utilisant des composants qui ne répondent pas aux normes techniques, activités non déclarées etc.
- Malgré toutes les réformes, le système bancaire en Algérie n'arrive pas à satisfaire la demande en capitaux pour investissement ;
- La dépendance technologique : achat de licence, besoin d'assistance technique, etc.

- La dépendance des fournisseurs étrangers de matières premières.

2. Diagnostic de l'ENIEM

Qui touche à :

2.1 Organisation de l'ENIEM

L'organisation de l'ENIEM réunit en plus de la composante humaine, et les moyens physiques :

2.1.1 La structure et le mode de gouvernance 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 décentralisées et autonomes. Ces unités et filiales sont dépendantes hiérarchiquement du PDG (**Président Directeurs Général**). L'ENIEM est organisée en directions au niveau du siège, et en départements au niveau des unités et des filiales, et chaque département est organisé en services.

2.1.2 Le système de contrôle de l'ENIEM

La fonction contrôle de gestion au sein de l'ENIEM est intégrée à la **Direction Planification, Contrôle de Gestion et Audit (DPCGA)** au niveau de la Direction Générale. Cependant, toutes les unités de l'ENIEM disposent d'un service contrôle de gestion.

Cette décentralisation est due à la volonté de la direction générale de faciliter le feed-back des informations. Cela permettra une meilleure gestion de ces unités.

L'ENIEM dispose de tableaux de bord comme moyens de contrôle hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels. Ils sont généralement établis pour permettre aux responsables d'agir rapidement par des actions correctives en cas d'anomalie.

2.1.3 Le système d'information

L'ENIEM n'a mis en place aucun outil d'information et de communication permettant d'améliorer la transmission des informations et la communication interne de l'entreprise.

2.1.4 La culture au sein de l'ENIEM

A partir de ce qu'on a vu au sein de l'ENIEM, on peut dire que les défaillances de la culture planifiées est toujours existante et dominante caractérisée par le gaspillage résultant d'un sentiment de non appartenance, ce qui freine l'atteint de ses objectifs. Lorsque la performance de l'entreprise est étroitement liée au taux d'insertion de ce personnel dans l'entreprise.

2.2 La stratégie de l'ENIEM

Dès sa création l'ENIEM dispose d'une stratégie qui couvre toutes les fonctions, elle a pour objectif de renforcer ses domaines d'activités stratégiques (froid, cuisson, climatisation), augmenter ses parts de marché, améliorer ses performances et devenir compétitifs sur le marché international.

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, l'ENIEM essaye toujours d'améliorer sa stratégie malgré les contraintes rencontrées dans le changement de son environnement. Cette stratégie est passée par 2 phases :

2.2.1 La stratégie de l'ENIEM à l'ère de l'économie planifiée

L'ENIEM comme toutes les entreprises publiques algériennes, était considérée comme un instrument de réalisation des plans nationaux de développement. Toutes ses activités étaient déterminées en dehors d'elle, parce qu'elle était soumise à la stratégie définie par la tutelle.

Par sa position de monopole l'ENIEM était dans l'obligation d'investir dans tous les segments liés à l'électroménager afin de satisfaire la forte demande nationale dans les années quatre-vingts.

Cette stratégie a nécessité de gros investissements et a engendré la création d'un nombre important de domaines d'activités : Petit électroménager, gros électroménager, Electroménager professionnel (Meubles Frigorifiques), Lampes.

Cette stratégie a connue plusieurs contraintes notamment :

- La sous utilisation des capacités de production a généré des coûts fixes importants. Sont le résultat d'un programme irrationnel d'achat du matériel (l'entreprise dispose des machines neuves de transformation de plastique non utilisées jusqu'à nos jours). Et l'achat de certaines matières premières en grandes quantités dans le but d'éviter les pénuries ce qui a engendré des sur coûts de stockage ;
- Pour financer ces investissements l'entreprise a eu recours aux crédits extérieurs. Le remboursement de ces derniers a été effectué à une période où le Dinard algérien était dévalué et les ressources en devises étaient rares.

A cela s'ajoute les problèmes de gestion de la large gamme de produits et le sureffectif

2.2.2 La stratégie de l'ENIEM à l'ère de l'économie de marché

Le nouveau statut (société par action) confère à l'ENIEM la liberté des décisions liées aux actes de gestion et l'a soumis aux dispositions du droit commercial.

En 1996, un diagnostic stratégique de l'ENIEM est réalisé par le Centre d'Elaboration et De Traitement de l'Information Commerciale (CETIC) pour permettre d'identifier les problèmes stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire, les menaces et opportunités de l'environnement. Aussi, permettre de mesurer les écarts entre les moyens et ressources de l'entreprise, ceux qui s'avèrent nécessaires pour réussir le changement et pour s'adapter aux nouvelles circonstances du marché national qui venait de se convertir à l'économie de marché.

Un autre diagnostic interne de l'ENIEM était réalisé par ces dirigeants à la fin de l'exercice 2007, a porté sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Il a examiné les fonctions : technique, commerciale, ressources humaines et finances afin de déterminer les forces et les faiblesses de chacune d'entre elles.

2.2.3 Les actions menées par l'ENIEM après les deux diagnostics

Pour faire face à ses problèmes l'ENIEM a opté pour une stratégie globale de « recentrage sur le métier de base », qui permet la focalisation des ressources et des efforts sur un domaine restreint que l'entreprise maîtrise.

A l'issue de cette stratégie de recentrage sur le métier de base, l'ENIEM a pris la décision d'abandonner les domaines d'activités des appareils de ventilation/chauffage, d'électroménager professionnel : les meubles frigorifiques et des petits appareils ménagers. Comme elle a décidé aussi de l'externalisation du domaine d'activité des lampes par la voie de la filialisation (c'est-à-dire, la création d'une filiale).

La mise en œuvre de cette stratégie s'est concrétisée par le maintien des activités suivantes : -Le froid - la cuisson - la climatisation.

Les actions entreprises consistent principalement dans l'élargissement de la gamme des produits et une politique de réduction des coûts. Cette dernière a porté notamment sur :

- La réduction des effectifs par l'encouragement des départs volontaires, des retraites anticipées etc.
- La réduction des volumes de stock ;
- La réduction des coûts de non qualité (rebuts, coûts de la garantie, le retouches, etc.) ;
- L'utilisation optimale des capacités de production ;
- Le désinvestissement : cette action a porté notamment sur la cession des actifs non utilisés.

2.3 La production de l'ENIEM

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.

2.3.1 L'évolution de la production de l'ENIEM

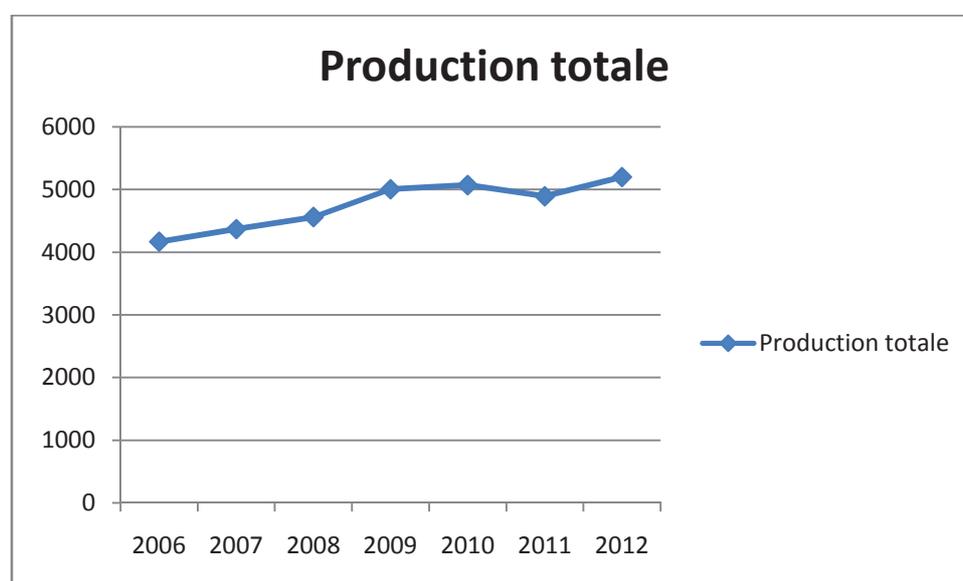
Tableau n°6: L'évolution de la production de l'ENIEM par unité en valeur (2006-2012) en MDA

Année	froid	cuisson	climatisation	Production totale
2006	3111	1039	17	4168
2007	3067	1020	282	4369
2008	2868	1017	676	4561
2009	ND	ND	ND	5003
2010	2836	1110	1122	5069
2011	2601	1117	1172	4892
2012	2412	1073	1712	5198

U: MDA (millions de dinars)

Source : département marketing.

Graphe n°4 : évolution de la production totale en valeur



Nous constatons que la production totale connaît une évolution avec des proportions réduites, car les valeurs de la production de l'unité Froid sont de plus en plus réduites. Alors que l'unité cuisson enregistre une évolution presque stable, l'unité climatisation connaît une

forte évolution grâce à la commercialisation des nouveaux : produits machines à laver et chauffe-eau.

A. L'efficacité de la fonction production

L'évolution de la production réalisée par rapport aux prévisions nous permettra d'apprécier le taux d'atteinte des objectifs en termes de production.

Les réalisations de l'ENIEM enregistrées en termes de production par rapport aux prévisions estimées, ainsi que le taux de réalisation durant la période 2006-2010 sont données dans le tableau suivant :

Tableau n°7: prévisions et réalisations de la production de l'ENIEM (2006-2010) en MDA

Désignation	2006	2007	2008	2009	2010
Production	4168	4369	4561	5003	5068
Prévision	5784	5120	15596	4997	5226
Ecart des réalisations	-1616	-751	-1008	+6	-158
Taux de réalisations	72%	85%	97%	100%	97%

Source : département Marketing

Globalement, l'ENIEM n'a pas pu atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé en termes de production (2006-2010), à l'exception de l'année 2009.

Ces écarts négatifs est la résultante de :

- Les ruptures de stocks ;
- Les retards d'études dans le cadre de lancement d'un nouveau produit ;
- Les pannes des équipements, notamment la chaîne de moussage, les chaînes de peinture et les machines de thermoformage ;
- L'arrêt volontaire de la production suite aux problèmes de mévente des produits finis et la saturation des magasins de stockage ;
- L'augmentation de la non-qualité des produits ;

Cependant, le manque à produire enregistré est passé de 28% en 2006 à 3% seulement en 2010, ce là revient à la volonté des dirigeants à améliorer la qualité de l'entreprise.

B. L'évolution de la productivité

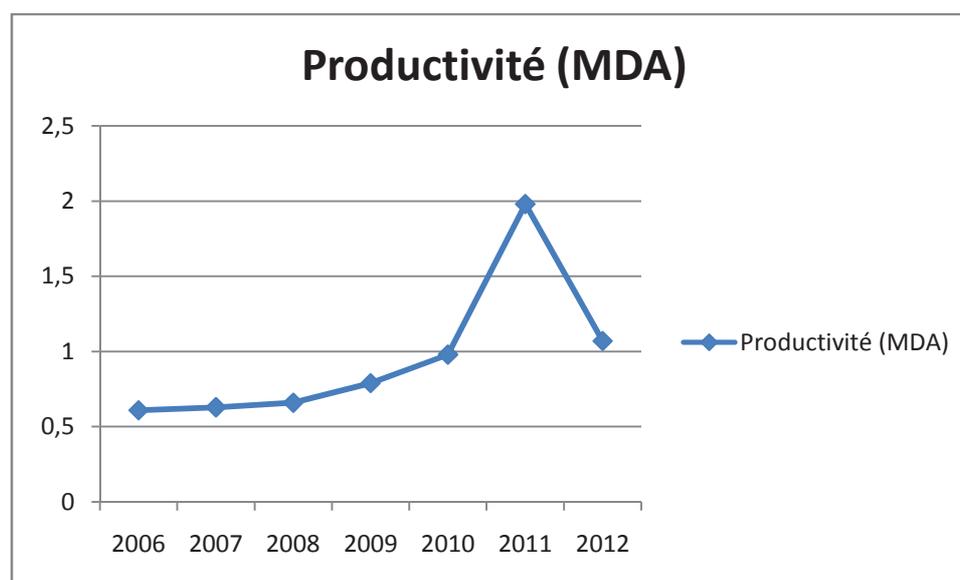
L'analyse de l'évolution de la productivité de l'ENIEM sur la période 2006-2010 se mesure à partir du ratio : **La productivité = valeur ajoutée / Nombre d'effectif.**

Tableau n°8 : évolution de la productivité de l'ENIEM (2006-2010) en MDA

Année	VA (MDA)	Nombre d'effectifs	Productivité (MDA)	Taux d'évolution
2006	1536	2524	0,61	/
2007	1540	2424	0,63	+3%
2008	1521	2315	0,66	+5%
2009	1652	2077	0,79	+20%
2010	1937	1986	0,98	+24%
2011	4166	2096	1,98	+102%
2012	2273	2111	1,07	-45%

MDA: millions de dinars

Source : élaboré à partir des données de l'ENIEM

Graphes n°5 : diagramme de l'évolution de la productivité

A partir de la présentation ci-dessus, nous remarquons que la productivité a enregistré une évolution positive sur les années de 2006 à 2010, elle est passée de 0,61 MDA/individu à 0,98 MDA/individu en 2010. Ce taux de croissance qui est positif, est le résultat de la hausse de la valeur ajoutée et la diminution des effectifs.

L'augmentation remarquable de la valeur ajoutée en 2011 est due à l'augmentation de la production de l'exercice (voir l'annexe n°1), et le cas contraire en 2012.

2.3.2 Les approvisionnements

L'objectif de la politique d'approvisionnement de l'ENIEM est double, elle vise la diversification des sources d'approvisionnement en matières et composants, et la réduction des coûts en matière de devises.

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.

Le tableau suivant nous montre l'évolution des approvisionnements locaux et étrangers de l'ENIEM

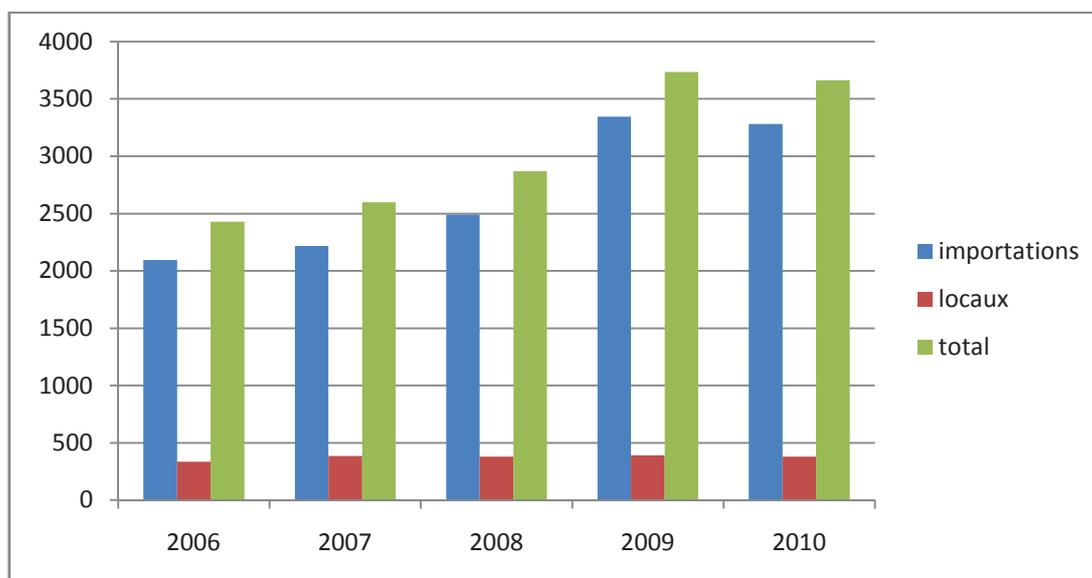
Tableau n°9: évolution des importations en MDA.

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Importations	2095	2216	2490	3346	3282
locaux	335	384	379	390	380
total	2430	2600	2869	3736	3662

MDA: millions de dinars

Source : département commercial

Graphique n°6 : évolution des approvisionnements



Nous constatons qu'il ya une évolution des approvisionnements totale résultant en grande partie des importations et une très légère voir stable augmentation des approvisionnements locaux.

Il faut noter que l'évolution enregistrée des importations de l'ENIEM porte principalement sur les produits en CKD.

L'ENIEM préfère acheter ces matières premières et composants chez un fournisseur local, malgré le taux est élevé à 25% de celui du fournisseur étranger, mais on a remarqué des lacunes dans la politiques d'approvisionnements de l'ENIEM comme :

- L'absence d'une politique d'approvisionnement à long terme ;
- Certains composants (thermostat, les plaques d'évaporation,..) sont bien spécifiques aux produits ENIEM. ceci rend tout changement de fournisseurs totalement impossible. Aussi l'adaptation des produits de l'entreprise à des composants standards nécessite des moyens financiers dont l'entreprise ne dispose pas actuellement ;
- Chaque unité effectue son programme d'achat sans collaboration avec les autres unités, malgré qu'ils partagent beaucoup de matières premières et composants (tôle, compresseurs,..), ceci empêche l'entreprise de d'acheter en grande quantité ;
- L'achat en petite quantités pour certaines matières premières (fils de cuivre,..), lorsqu'elles sont périssable ;
- L'incidence de rapport qualité/prix de matières premières et composants achetés sur le produit final de l'entreprise est forte, ceci rend difficile et couteuse l'opération de changement de fournisseurs.

En 2009, l'ENIEM a lancé une diversification des sources d'approvisionnement national et d'autres fournisseurs ont été ajoutée, aussi dans la même année, 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 moussant et des produits en CKD. Mais tous les gains enregistrés suite à la baisse des prix en devises ont été dépensés par l'évolution du taux de change de l'euro et du dollar.

2.3.3 L'évolution du stock des produits finis

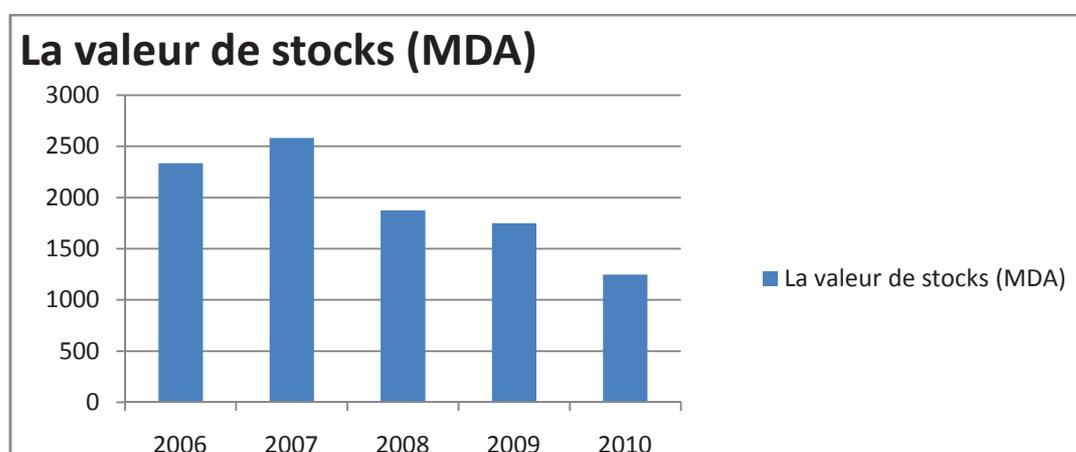
L'évolution de la valeur du stock des produits finis de 2006 à 2010 est donnée par le tableau suivant :

Tableau n°10: évolution du stock des produits finis de l'ENIEM (2006-2010)

Années	La valeur de stocks (MDA)	Taux d'évolution
2006	2337	/
2007	2583	11%
2008	1873	-27%
2009	1751	-7%
2010	1248	-29%

MDA: millions de dinars

Source : département marketing

Graphes n°7: évolution de la valeur de stocks

Nous constatons du diagramme ci-dessus que le niveau de stock des produits finis de l'ENIEM a augmenté de 11% en passant de l'année 2006 à l'année 2007, cela est la résultante du problème de mévente qu'a connu l'entreprise ; mais un taux de réalisation de 66% au niveau des ventes contre un taux de réalisation de 85% au niveau de la production en 2007.

A partir de 2008, le niveau de stock des produits finis de l'ENIEM commence à baisser passant d'un taux de 11% à la fin de l'année 2007 à un taux de -29% en 2010. Cette baisse s'explique par la mise en œuvre des nouvelles mesures de gestion de stock des produits finis et la vente directe sur stock surtout pour les unités « froid » et « cuisson ».

2.3.4 La recherche et développement

L'existence et la modernisation de la fonction R&D, au sein d'une entreprise est considéré comme un avantage concurrentiel pour faire face à la concurrence, notamment dans un domaine très concurrencé comme l'électroménager.

Pour cela, dans le but de moderniser la fonction R&D au sein de l'entreprise ENIEM, cette fonction a connu plusieurs changements depuis sa création :

En 1992, sous l'appellation « département de développement interne (DDI) ». A pour fonction l'étude de faisabilité technique, visant à améliorer l'image de marque de l'entreprise et ses produits ;

En 1995, sous l'appellation « département de recherche et développement (DRD) ». A pour mission développement des produits de l'entreprise ;

En 2001, sous l'appellation « département de développement des partenariats (DDP) ». A pour mission d'intégrer les fonctions de partenariats, dans le but d'assurer à l'entreprise un partenariat gagnant-gagnant et des savoirs et des savoir faire qui contribuent à son développement. Ce qui lui a permis à l'ENIEM de bénéficier de plusieurs projets, comme :

- Le projet de changement des accessoires des contreportes des réfrigérateurs. Ce projet a pour objectif d'améliorer le design des produits ayant une forte valeur ajoutée ;
- Le projet de fabrication de deux nouveaux réfrigérateurs. Ce projet a pour objectif de moderniser des produits froids ;
- 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 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. Ce projet a pour objectif d'augmenter ses parts de marché sur les produits cuisson, et la mise à niveau des produits de l'entreprise ;
- Le projet portant sur l'amélioration du procédé de fabrication et qui porte sur le passage de procédé de peinture liquide au procédé de peinture en poudre.

2.3.5 La qualité au sein de l'ENIEM

Durant les années 1990, après les deux accords signés avec le FMI. L'ENIEM a connu une situation financière néfaste. La dévaluation du dinar, La libéralisation des prix, la baisse du pouvoir d'achat des citoyens, ont fait que l'ENIEM réalise les mévente qui a engendré des surstocks énormes face à cette situation critique d'un côté, et pour répondre aux exigences croissantes due à la transition économique d'un autre côté, les responsables de l'entreprise avaient procédé par des remises en question profondes du système de management de l'entreprise. Pour ce faire, l'ENIEM a choisi deux moyens répondant à ses besoins : la certification qualité et la certification environnementale.

- **En 1998**, l'ENIEM entamait des démarches qualité par la mise en place d'un système d'assurance qualité conformément au référentiel ISO 9002/94. Cette certification permet une assurance de la production, des installations ainsi que des prestations.
- **En janvier 2002**, l'entreprise a renouvelé son certificat ISO 9002/94 avec l'organisme certificateur canadien QMI.
- **En janvier 2003**, l'aménagement de système de management qualité(SMQ) a permis à l'entreprise d'obtenir sa certification selon le référentiel ISO 9001/2000.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.
- **En 2005**, plusieurs actions ont été lancées, par l'ENIEM, en vue de sa certification, en 2006, à la norme ISO14001 version 2004(système management Environnemental). L'objectif de la certification aux normes environnementales est d'assurer un développement durable et la protection de l'environnement.
- **En 2008**, l'ENIEM a procédé au renouvellement et obtenu, durant la même donnée, 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 :
 - ✓ **Le SMQ** qui assure le suivi de la qualité des produits et des procédés de fabrication ;
 - ✓ **Le SME** qui assure le suivi des activités soumises à des exigences légales et réglementaires.

L'adoption d'un système de management qualité et le développement de la politique commerciale restent les principaux moyens sur lesquels s'appuie l'ENIEM pour renforcer sa position concurrentielle.

➤ **Le nombre de pannes par gamme de produit**

Le SAV a enregistré aussi le nombre d'appareils retournés en réparation durant les trois années 2010,2011, 2012, représentés dans le tableau suivant :

Tableau N°11: nombre de produits en panne pour l'année 2010, 2011, 2012

Gamme de produit	Année 2010	Année 2011	Année 2012
Froid	4028 unités	3536 unités	3842 unités
Cuisson	821 unités	499 unités	328 unités
Climatiseurs	646 unités	437 unités	342 unités

Source : service marketing de l'ENIEM

Selon ces données obtenues du service après vente, on remarque que les taux de réparation sont en grande diminution, ce qui signifie une grande amélioration des produits de l'ENIEM.

2.4 Marketing et vente au sein de l'ENIEM

La concurrence sur le marché se manifeste par la politique choisie par chaque entreprise. Pour assurer l'efficacité de sa politique commerciale et ainsi la pertinence des actions entreprise en direction du marché, l'ENIEM a créée dès 1992 un département marketing.

Actuellement, la fonction marketing a occupée une place très importante au sein de l'ENIEM, a pour objectif de préserver ses parts de marché, s'adapter aux nouvelles techniques commerciales, faire face à l'agressivité concurrentielle pour mieux répondre aux besoins des consommateurs.

2.4.1 Les ventes et les parts de marché de l'ENIEM

Les ventes et les parts de marché sont présentés comme suit :

A. les ventes des produits finis par unité

Tableau n°12: l'évolution des ventes de l'ENIEM en quantité et en valeur

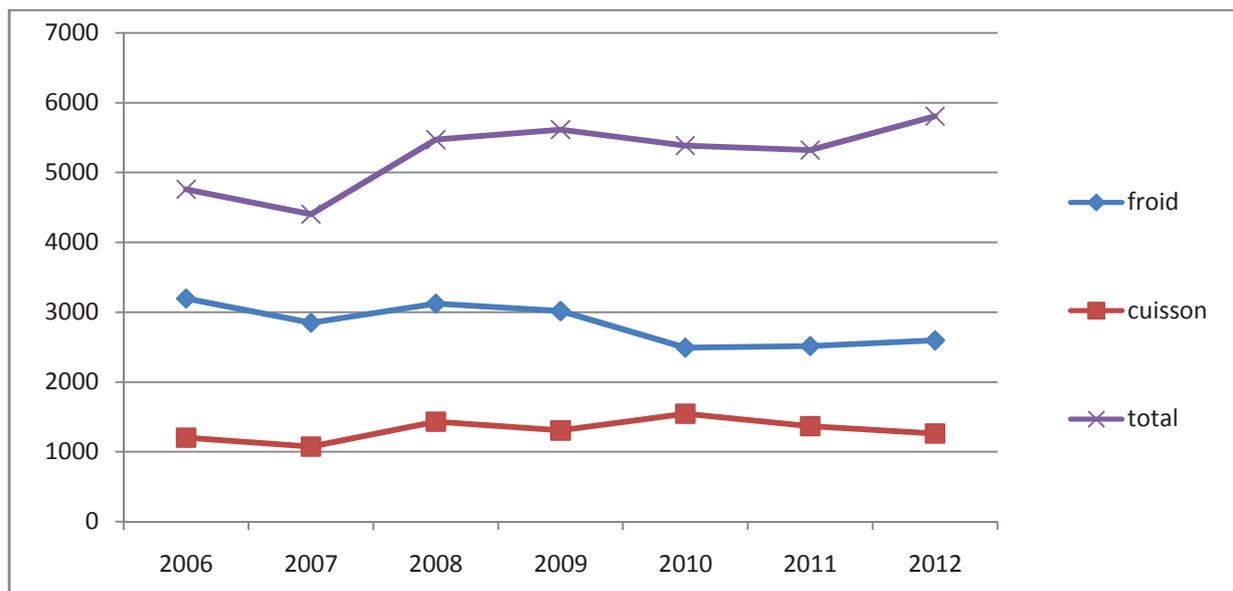
Année		Froid	Cuisson	climatisation	Total
2006	Q	165655	64273	9747	239675
	V	3196	1205	360	4761
2007	Q	146176	57357	15186	218719
	V	2849	1077	478	4405
2008	Q	156705	73618	49445	279768
	V	3123	1431	919	5473
2009	Q	148648	64940	70557	284145
	V	3016	1307	1295	5619
2010	Q	116320	72199	69630	258149
	V	2493	1545	1348	5387
2011	Q	113248	63225	73570	250043
	V	2516	1368	1438	5326
2012	Q	112872	57240	97390	267502
	V	2596	1262	1949	5809

Q : nombre du produits vendus

V : valeur en Millions de dinars

Source : département Marketing de l'ENIEM

Graph n°8 : les ventes totales en valeur (MDA)



➤ Les ventes de l'unité Froid

Nous constatons que les ventes de l'unité Froid ont enregistré des baisses entre 2006 et 2010, à l'exception de l'année 2008, et une légère augmentation à partir de l'année 2011.

Les causes principales de la baisse sont :

- **La concurrence** : les concurrents ont introduit des produits présentant un meilleur rapport qualité/prix ;
- **La rupture des stocks** : est due essentiellement au manque de suivi dans les plannings de livraison et les retards enregistrés au niveau des commandes qui sont liées à des dysfonctionnements internes à l'entreprise.

L'augmentation réalisée en 2008, revient à l'introduction de nouveau produit réfrigérateurs NO FOREST et les conservateurs. Quant à l'augmentation réalisée à partir de 2011 est due à la réussite du Plan Marketing.

➤ Les ventes de l'unité Cuisson

Nous remarquons que les ventes de l'unité Cuisson ont connu des légères augmentations et diminutions, qu'on peut considérer comme stable.

La baisse des ventes enregistrées en 2007 est due au passage du modèle des cuisinières 6400 au modèle 6500 ; le prix de ce dernier est plus élevé. En 2010, les ventes ont enregistré une hausse qui revient à la réussite du Plan Marketing. et la baisse enregistrée en 2011 et 2012, selon l'un des responsables, est due à la réduction de la quantité produite en raison de la baisse de la demande et la concurrence déloyale.

➤ Les ventes de l'unité Climatisation

Nous constatons que les ventes de l'unité Climatisation ont enregistré des hausses successives à partir de l'année 2007. Grâce, à l'augmentation de la quantité des produits fabriqués et le meilleur rapport qualité/prix par les nouveaux produits (les chauffe-eau et les machines à laver).

B. Les parts de marché

Selon le département marketing, l'ENIEM se considère « leader » du marché national dans les domaines de réfrigérateurs, congélateurs et cuisinières, mais en ce qui concerne les climatiseurs, elle trouve du mal à les écouler sur le marché.

Les parts du marché de l'ENIEM en 2012 pour chaque produit se présentent comme suit :

- 60-65% pour la gamme de froid ;
- 55-60% pour la gamme de cuisson ;
- 40-45% pour les climatiseurs.

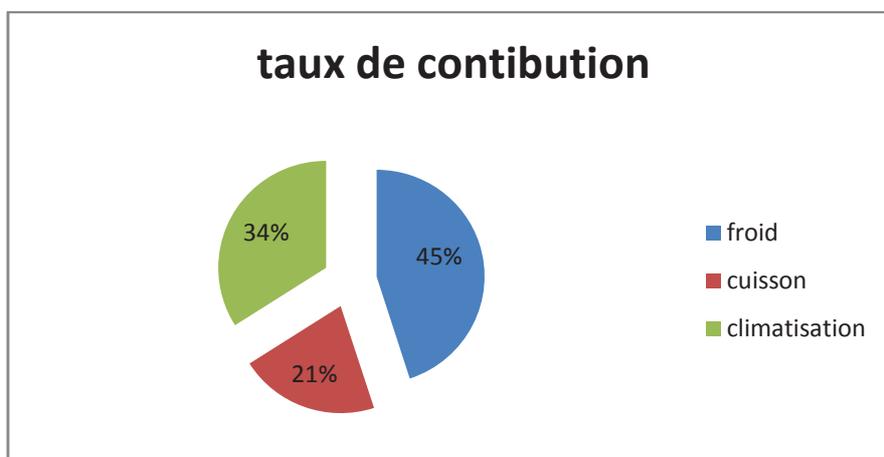
C. La contribution des ventes par unité dans le chiffre d'affaire

Tableau n°13: les ventes des produits ENIEM pour l'année 2012

Les produits finis vendus	ventes en MDA	Taux de contribution ⁹⁰
Froid	112872	45%
Cuisson	57240	21%
Climatisation	97390	34%
Total	267502	100%

Source: département marketing

Graph n°9: taux de contribution des produits ENIEM au chiffre d'affaire 2012



⁹⁰ Taux de contribution = valeur des ventes de chaque famille de produit / la valeur totale des ventes.

A partir de la figure nous constatons que les ventes des produits froids enregistrent un taux de contribution plus élevé dans la réalisation des objectifs de vente de l'ENIEM pour l'année 2012 avec un taux de contribution de 45%.

Les ventes des produits froid constituent ainsi la principale source du chiffre d'affaire de l'ENIEM, cela signifie que la part de marché des produits froid est la plus importante dans la part de marché globale de l'entreprise ce qui permet d'être en position de leader.

2.4.2 La politique commerciale

La politique commerciale de toute entreprise ne peut être efficace que si sa formulation s'appuie sur une étude de marché fiable, or nous avons constaté lors de notre stage à l'ENIEM, spécialement au département marketing, que l'étude de marché se limite pour ce dernier à un recueil d'informations sur les concurrents tirées par fois des articles de presse, plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situations :

- Le manque de moyens financier ;
- l'étude de marché ne sera jamais fiable du fait de l'existence d'une activité informelle difficile à évaluer ;
- La démotivation du personnel chargé du suivre l'évolution du marché : salaire non motivant mais aussi la non prise en considération de leurs suggestions.

Nous pouvons apercevoir la politique commerciale de l'UNIEM à travers notamment :

A. La politique des prix

L'ENIEM fixe les prix de ses produits en fonction du coût de revient et des prix de marché. L'ENIEM pratique 3 niveaux de politique :

- Prix de détail : vente directe aux consommateurs final et ventes dans le cadre des œuvres sociales ;
- Prix de demi gros : détaillant et grossistes.
- Prix de gros : agents agréés, ventes dans le cadre des marchés.

➤ Unité Froid

Tableau n°14: présentation des modèles et prix de la gamme froid année 2012

Les produits	Les modèles	Les prix en (HT)
Réfrigérateurs	- 160L PB	➤ 16495,73
	- 240L PB	➤ 18034,19
	- 300L PB	➤ 23722,97
	- 350S PB	➤ 20119,57
	- 320L PB	➤ 25641,03
	- COMBINE 290 PB	➤ 27253,01
	- 520L ADE	➤ 34957,26
	- 520L SDE PB	➤ 35470,07
	- NO-FROST 4506 K	➤ 37073,49
	- NO-FROST TN 1800	➤ 35555,56
	- SIDE BY SIDE	➤ 94017,09
Congélateurs	- 220F PB	➤ 21794,87
	- BAHUT 1301	➤ 34102,56
	- BAHUT 1686	➤ 36153,84
	- FC 900	➤ 28177,78
Conservateurs	- FR 1400 VB	➤ 34925,12
	- FR 1600 VB	➤ 36954,46
Armoires vitrées	- VBG 1597 N	- 52991,46

Source: département vente de l'ENIEM

➤ **Unité cuisson****Tableau n°15:** présentation des modèles et prix de la gamme cuisson pour l'année 2012

Produit	Le modèle	Le prix en (HT)
Cuisinières	- 04 feux 6120	➤ 20170,94 da
	- 04 feux 6520 luxe	➤ 24700,85 da
	- 04 feux 6540 INOX	➤ 28461,54 da
	- 05 feux 821	➤ 26068,38 da

Source : département vente de l'ENIEM

➤ **Unité climatisation****Tableau n°16:** présentation des modèles et prix de la gamme climatisation en 2012

Produit	Modèles	Le prix en (HT)
Climatiseurs	- 7000 BTU	➤ 25829,06 da
	- 9000 BTU	➤ 27863,24 da
	- 12000 BTU	➤ 32564,10 da
	- 18000 BTU	➤ 42820,51 da
	- 24000 BTU	➤ 56923,08 da
Armoire de climatisation	- 48000/50000 BTU	➤ 116752,14 da
	- 58000/60000 BTU	➤ 129230,77 da

Source : département vente de l'ENIEM

Après avoir comparé les prix des produits de l'ENIEM par rapport aux concurrents, on peut dire qu'ils sont légèrement faibles, ce qui constituait un avantage pour l'entreprise ; par ailleurs le design et l'économie d'énergie dont se caractérisent les produits importés rends se derniers plus attractifs vis-à-vis des consommateurs, ce qui serai une menace pour les produits de l'ENIEM.

2.4.3 La politique de distribution

L'ENIEM assure la distribution de ses produits principalement par un réseau externe de distributeurs agréés. Cette politique lui permet de minimiser les frais de stockage des produits fini et assurer la couverture totale du marché national.

L'ENIEM garantie ses produits contre tout défaut de fabrication et la période de garantie est de 24mois, L'ENIEM dispose à cet effet d'un service après-vente.

A. Les points de vente de l'ENIEM

L'entreprise ENIEM possède une force de vente structurée par zone géographique, qui lui permet de couvrir le marché national en différents produits. Ses points de ventes sont répartis sur toutes les régions nationales :

- ✓ **A l'est** : dépôt El Bonni wilaya d'Annaba.
- ✓ **Au sud** : dépôt MAMMOURA wilaya de Laghouat.
- ✓ **Au centre** :
 - Antenne CNEP centre ville de Tizi-Ouzou
 - Dépôt d'OUED AISSI de Tizi-Ouzou
 - Antenne de vente 90 rue HASSIBA Ben Bouali Alger.
 - Antenne de vente BABEZZOUAR Alger.

✓ **A l'ouest** : dépôt Mohammedia wilaya Mascara.

Il faut noter que plusieurs concurrents tels que SAMSUNG et LG se dirigent de plus en plus vers la réalisation de magasins de vente ou l'accord de l'exclusivité de vente pour certains distributeurs. Ceci n'est pas le cas pour l'ENIEM, son réseau de vente directe ne réalise que 9,54% du chiffre d'affaire.

B. Le service après-vente

L'entreprise fait face en effet à une diminution du nombre d'agents distributeurs, il est passé du 118 en 2004 à 66 en 2009, et du 44 en 2011 à 24 en 2012. Ceci pousse l'entreprise à être moins exigeante dans la sélection de ses agents.

Pour compléter sa politique de distribution, l'entreprise ENIEM dispose d'un SAV qui est l'un des points forts liés à la commercialisation de ses produits, il a mis à la disposition des consommateurs 153 agents réparateurs répartis sur le territoire national pour être plus proche de ses clients et avoir une source pour le retour de l'information.

Le nombre des agents réparateurs agréés est en augmentation chaque année :

En 2007, le nombre d'agents réparateurs agréés est de 130 agents ; En 2008, le nombre a augmenté à 134 agents ; En 2010 et 2011, le nombre est de 143 agents ; en 2012, le nombre d'agents agréés a atteint 153 agents.

Ce qui est dit supra, il apparaît que l'insuffisance considérable en termes des points de vente a contribué et contribue, (si ce problème n'est pas résolu) non seulement avoir des parts de marché, mais perdre les parts existants vu le niveau de concurrence sur le marché de l'électroménager. Nous pouvons dire dans ce sens, que cette insuffisance contribue aux mauvaises performances de l'entreprise ENIEM.

2.4.4 La politique de publicité et promotion

Pour améliorer les connaissances des clients sur les produits de l'entreprise et image de marque, elle utilise plusieurs supports publicitaires par un important intermédiaire dénommé : « Agence national d'Édition Publicitaire (ANEP) ». ⁹¹

L'ENIEM a consacré un budget de 76500000 da pour l'année 2010, en 2011, il a été doublé à 120000000 da, on va présenter des coûts des différentes actions effectuées sur le plan marketing pour les deux années 2010 et 2011 pour comprendre l'évolution de budget de communication qui montre l'importance permanente accordée à ce domaine.

⁹¹ C'est un organisme d'État, conventionné avec l'ENIEM. Elle est spécialisée dans la publicité, elle joue le rôle d'intermédiaire entre les médias et l'entreprise.

Tableau n°17: tableau illustrant les couts des différentes actions de plan Marketing 2010/2011

Actions	Coût en HT/DA 2010	Coût en HT/DA 2011
Foire et expositions	8000000,00	9000000,00
Publicité TV	47500000,00	75000000,00
Panneaux d'affichage	8000000,00	13000000,00
Insertions presse	1500000,00	10000000,00
Sponsoring	2000000,00	2000000,00
Documentation et supports publicitaires	45000000,00	6000000,00
Cadeaux de fin de l'année	5000000,00	5000000,00
TOTAL	76500000,00	120000000,00

Source : département marketing de l'ENIEM

L'ENIEM a participé à la foire international de Niamey (Niger) en 2010, ou elle a réalisée les chiffres d'affaire suivants :

Tableau n°18: chiffre d'affaire réalisé à la foire de Niamey 2010

Produit	Chiffre d'affaire/2010
Réfrigérateurs	207576,130
Congélateurs	139330,12
Cuisinières	116820,42
Climatiseurs	116777,24
Total	580503,91

Source : département marketing de l'ENIEM

Comme elle a participé aussi au Niger (Niamey) et au Mali (Bamako), ou elle a réalisé des chiffre d'affaires suivants ;

Tableau n°19 : chiffre d'affaire réalisé à la foire de Niamey et Bamako/2011

Produit	Niamey 2011	Bamako2011
Réfrigérateurs	180025,63	253709,73
Congélateurs	198355,10	281746,04
Cuisinières	127730,28	/
Climatiseurs	30720,85	30720,82
Total	536831,86	566176,62

Source : département marketing de l'ENIEM.

2.4.5 Les créances

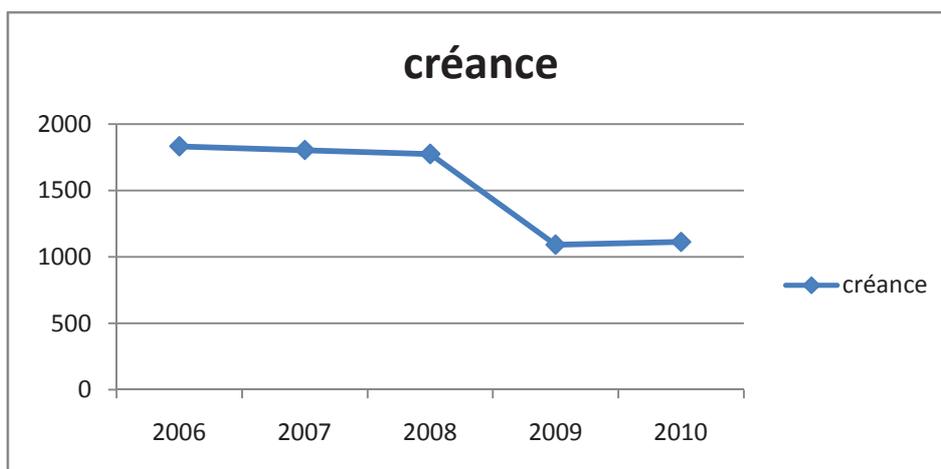
L'analyse de l'évolution des créances, nous permet d'évaluer la force de vente de l'entreprise ENIEM.

Tableau n°20: évolution des créances clients

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Créance	1832	1804	1774	1092	1113

Source : département marketing

Graph n°10: évolution des créances



Nous constatons des baisses successives des créances entre 2006 et 2009.

L'importance des créances en 2007, s'explique par les facilités des ventes qu'accorde l'ENIEM tels que les ventes à terme aux profits de certains clients comme les œuvres sociales et autres institutions.

Le recouvrement des créances représenté par la diminution des créances dans la temps, revient à la politique marketing mise en œuvre par l'ENIEM.

Après avoir rencontré des grandes difficultés liées au non recouvrement des ses créances, l'ENIEM n'accorder plus des facilités de paiement aux clients, ce qui peut constituer une faiblesse par rapport aux concurrents.

2.5 La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en évolution, devenu très important de nos jours, car c'est à travers lui qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise.

L'ENIEM dispose d'un large effectif selon les propos des responsables, répartis sur 2 principales catégories, la première est chargé d'exploitation composée des unités productives

(Froid, cuisson, climatisation), et la seconde est chargée de faire le lien avec les partenaires externes et prendre en compte les aspects logistique.

2.5.1 Evolution de l'effectif de l'ENIEM

Depuis sa création, l'ENIEM a souffert du sureffectif induit par la politique de l'époque qui assurait un emploi à tous ceux qui le demandent, même si l'entreprise n'exprimait pas un besoin en recrutement.

Cet état a alourdi la masse de l'entreprise et provoqué souvent des conflits de travail. Mais à partir des années 1990, l'entreprise a connu un mouvement important dans son effectif grâce à l'abrogation du SGT (statut général du travailleur)⁹² et les recommandations du FMI.

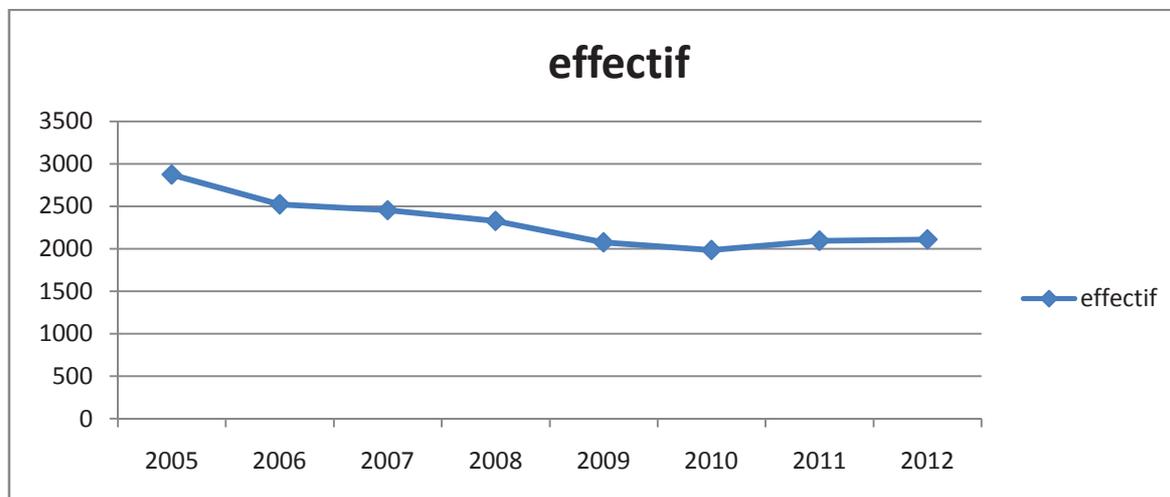
Le tableau suivant nous permet d'orienter notre regard sur l'évolution de l'effectif de l'entreprise ENIEM de 2005 à 2012

Tableau n°21: évolution de l'effectif de l'ENIEM

Année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre	2873	2524	2454	2327	2076	1986	2096	2111
Pourcentage	/	-12.14	-2.77	-5.17	-10.78	-4.33	+5.33	+0.72

Source : département ressource humaine

Graph n°11: évolution de l'effectif



Durant la période 2006-2010, l'effectif de l'ENIEM a connu une baisse continue, ce qui lui a permis de réduire son sureffectif et d'alléger sa masse salariale. Cette situation est le résultat des départs à la retraite (retraite normale et retraite anticipé). L'évolution enregistrée de 2010 à 2012 est relative au programme de l'Etat en 2009 (contrat d'insertion

⁹² Série de textes promulgués en 1990 et 1991, pour le développement de la ressource humaine. ces principaux idées : abrogation de la SGE, abrogation du SGT, prise en charge des relations de travail par l'entreprise.

professionnel). Dans la période du contrat, l'entreprise n'enregistre pas les nouveaux recrutés puisqu'ils ne sont pas payés par l'ENIEM, mais après 2 ans de contrat, l'ENIEM les intègre dans ses statistiques, ce qui fait que l'entreprise a connu une évolution de 6% de 2010 à 2012.

2.5.2 Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM

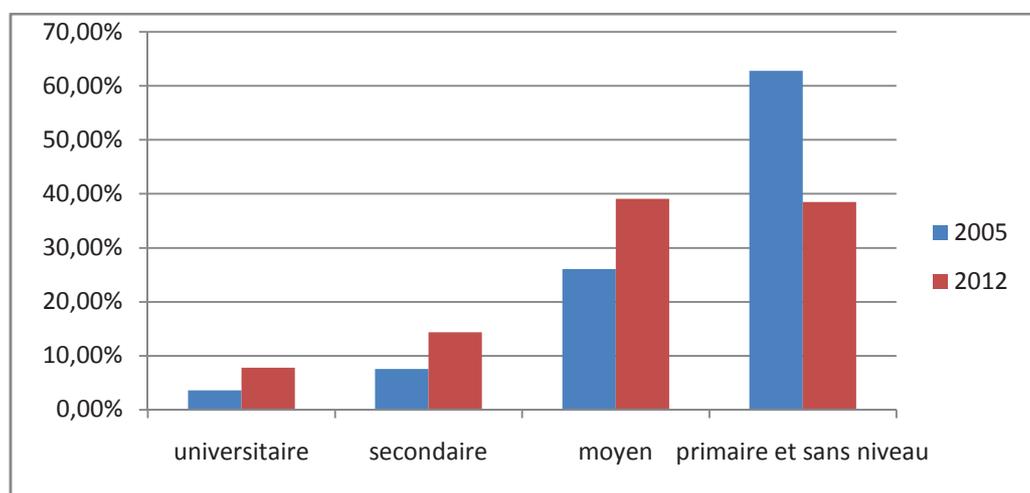
La présentation de la ressource humaine de l'entreprise, selon le niveau d'instruction peut-être donné dans le tableau suivant :

Tableau n°22 : niveau d'instruction des employés de l'ENIEM 2005-2012

Niveau d'instruction	Nombre d'effectif		Pourcentage		Ecart entre 2005 et 2012
	2005	2012	2005	2012	
universitaire	109	165	3,58%	7,81%	+ 4,23%
secondaire	232	308	7,57%	14,59%	+ 1,92%
moyen	800	825	26,1%	39,08%	+ 12,98%
primaire et sans niveau	1923	813	62,76%	38,51%	-24,25%

Source : DRH de l'ENIEM

Graph n°12 : niveau d'instruction des employés



En 2005, la majorité des employés n'a pas le niveau d'instruction nécessaire pour assurer le développement de l'entreprise, 62,76% de ses employés sont des sans niveau ou d'un niveau primaire, et 26,52% qui ont un niveau moyen, tandis que les employés du niveau universitaire représente seulement 3,58%.

2.5.3 La stratégie de recrutement

La stratégie de l'ENIEM en terme de recrutement par sélection a engendré une amélioration remarquable en 2012, le nombre d'effectifs ayant le niveau d'instruction universitaire a augmenté de 4.23%, celui du secondaire de 1.92% et celui du moyen de 12,98%, quant aux effectifs sans niveau ou ayant le niveau primaire a été réduit de 24.25%.

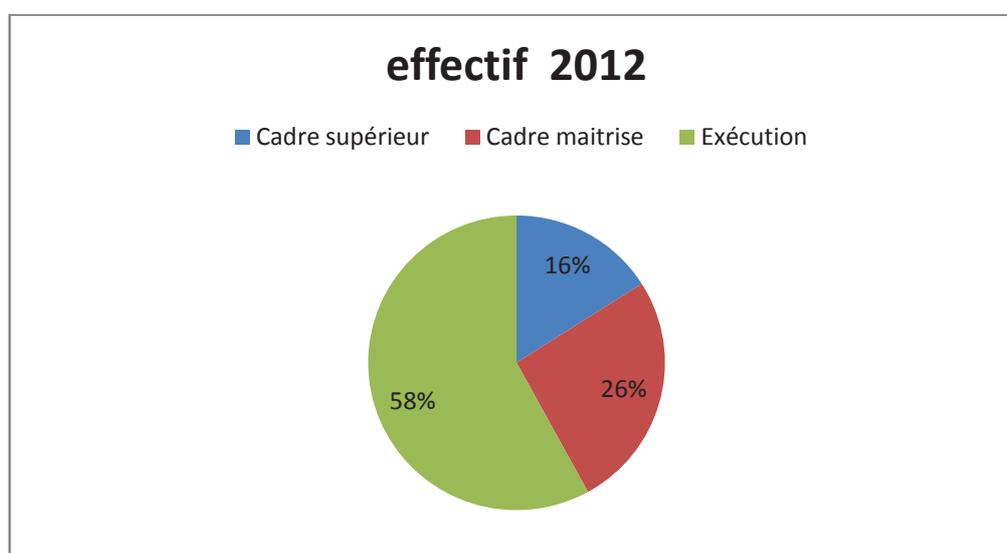
L'effectif de l'ENIEM est représenté en répartition par catégorie socioprofessionnelle sur le tableau suivant :

Tableau n°23 : effectif de l'ENIEM pour l'année 2012.

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre d'effectif	Pourcentage
Cadre supérieur	330	15.63%
Cadre maitrise	552	26.14%
Exécution	1229	58.21%
total	2111	100%

Source: DRH

Graphe n°13 : l'effectif de l'ENIEM EN 2012.



Nous constatons que l'effectif de l'ENIEM en 2012, est caractérisé en grande partie des exécutants qui représentent 58% de la catégorie socioprofessionnelle, alors que les cadres maitrise ne représente que 26% et les cadres supérieur ne représente que 16%.

2.6 Les TIC au sein de l'entreprise de l'ENIEM

Il faut noter que toutes les technologies de l'ENIEM sont importées. Elle se trouve, en effet, dépendante de l'extérieur en ce qui concerne l'assistance technique qui lui revient très

chère. En revanche, l'ENIEM possède comme avantage, l'exploitation des licences de grandes marques étrangères. Les origines des technologies peuvent être résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°24: les origines des technologies utilisées par l'ENIEM

Produits de l'ENIEM	Technologies	Pays d'origine
- Réfrigérateurs 200 et 240 litres.	BOSCH	Allemagne
- Congélateurs bahut 350 et 480 litre et réfrigérateur 520 litres.	LEMATIC	Liban
- Reste des réfrigérateurs.	TOCHIBA	Japon
- Cuisinières.	TECHNOGAZ	Italie
- Climatiseurs.	AIRWELLE	France

Source : département de R&D

D'après les responsables de l'ENIEM, les technologies utilisées au sein de l'ENIEM sont les mêmes depuis près de vingt ans. Elles n'ont pas été changées car elles répondaient aux normes internationales en matière de qualité et de respect de l'environnement.

Cependant, l'introduction des TIC (mise en place de l'intranet ou de l'internet, utilisation des logiciels de gestion intégré des différents processus opérationnels de gestion et de production), ne s'inscrit pas dans les projets de développement de l'entreprise. Deux principales raisons qui justifient cette ignorance :

- Le manque des ressources financières ;
- La faiblesse de la connexion.

2.7 Finance

L'analyse de la situation financière de l'ENIEM, nous permet d'avoir une idée sur sa structure financière.

2.7.1 Les équilibres financiers

Le calcul des indicateurs d'équilibre financier de l'ENIEM est donné dans le tableau suivant :

Tableau n°25 : les indicateurs d'équilibre financier

Années	FR ⁹³	BFR ⁹⁴	Trésorerie nette ⁹⁵ (TN)
2006	-7676	3904	-11580
2007	-9494	4030	-13524
2008	-10762	2888	-13650
2009	+3789	2990	+799
2010	+4287	3393	+894

Source : établi à partir des bilans 2006-2010

Les indicateurs d'équilibre financier nous montrent :

- Le **FR** consistant en l'excédent des capitaux permanents sur les valeurs immobilisés dégagé par l'ENIEM est négatif durant les trois premières années, ceci s'explique par les pertes cumulées enregistrés par l'entreprise. A partir de 2009, le FR est positif ce qui assure un équilibre financier à l'ENIEM à long terme et cela est le résultat de la reconstitution des fonds de roulement de l'entreprise après l'assainissement financier et le rachat des dettes par les pouvoirs publics.
- Le **BFR** a enregistré une augmentation et cela résulte de l'augmentation des stocks de produits finis, ensuite on constate une diminution dans les deux années 2008 et 2009 ce qui est due à la baisse des valeurs d'exploitation, enfin une augmentation en 2010 qui est résultante de l'augmentation des valeurs réalisables.
- La **TN** de l'ENIEM était négative durant les trois premières années, cela s'explique par le recours aux avances bancaire. Mais a partir de 2009 l'entreprise dégage une TN positive due à l'effacement des découverts bancaire et la reconstitution des fonds propre et la diminution des BFR.

2.7.2 Analyse de la rentabilité de l'ENIEM

Cette analyse portera sur l'étude des différents indicateurs en termes de rentabilité commerciale, économique et financière. Ces indicateurs sont donnés dans le tableau suivant :

⁹³ Fond de roulement (FR)= (FP+DLMT) - VI

⁹⁴ Besoin en fond de roulement(BFR) = (VE+VR) – (DCT-DB) avec découvert bancaire
ou BFR= (VE+VR) – DCT sans découvert bancaire

⁹⁵ Trésorerie (TR)= FR - BFR

Tableau n°26 : les indicateurs de la rentabilité 2006 à 2010

Années	CA ⁹⁶ (MDA)	EBE(MDA)	RE(MDA)	EBE/CA	RE/CA
2006	4810	333	-963	7%	/
2007	4450	356	-996	8%	/
2008	5514	344	-1218	6%	/
2009	5677	386	+97	7%	2%
2010	5387	558	+294	11%	5%
2011	5323	2176	240	40%	4%
2012	5809	922	81	15%	1%

MDA: millions de dinars

Source : service de comptabilité de l'unité commerciale

A. Rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale est calculée à partir du ratio **EBE/CA**. Elle est positive du fait que l'EBE est positif.

B. Rentabilité économique

Cette rentabilité est calculée à partir du ratio RE/CA, il est négatif pour les trois premières années du fait que les résultats d'exploitation sont des pertes. A partir de 2009, l'entreprise enregistre une rentabilité économique positive.

2.7.3 La valeur ajoutée et sa répartition

Le tableau suivant nous montre la répartition de la valeur ajoutée.

Tableau n°27: répartition de la valeur ajoutée en MDA de 2006 à 2012

Année	VA	FP	EBE	FF	FP/VA	EBE/VA	FF/VA
2006	1536	1059	333	1125	69%	22%	73%
2007	1540	1120	356	1156	73%	23%	75%
2008	1521	1076	344	1275	71%	23%	84%
2009	1652	1148	386	44	69%	23%	3%
2010	1935	1175	674	54	61%	35%	3%
2011	4166	1208	2176	00,00	28%	52%	0%
2012	2273	1263	922	3	55%	40%	0,13%

Source : établi à partir des TCR de l'ENIEM

⁹⁶ CA (chiffre d'affaire) = production vendue+ marchandises vendues+ prestations fournies

Nous constatons que la valeur ajoutée créée par l'ENIEM sur les 8 années, a permis la couverture de la totalité des frais de personnel et des impôts et taxes, ce qui a donné un EBE positif.

L'ENIEM enregistre des pertes répétitives dues à la part importante de la valeur ajoutée absorbée par les frais financiers qui résulte des découverts bancaires énormes de l'entreprise. Mais, à partir de 2009, la situation s'est rétablie et les frais financiers sont couverts dans leur totalité après le rachat des découverts bancaires.

2.7.4 Les dettes de l'ENIEM

L'endettement de l'ENIEM est donné dans le tableau suivant :

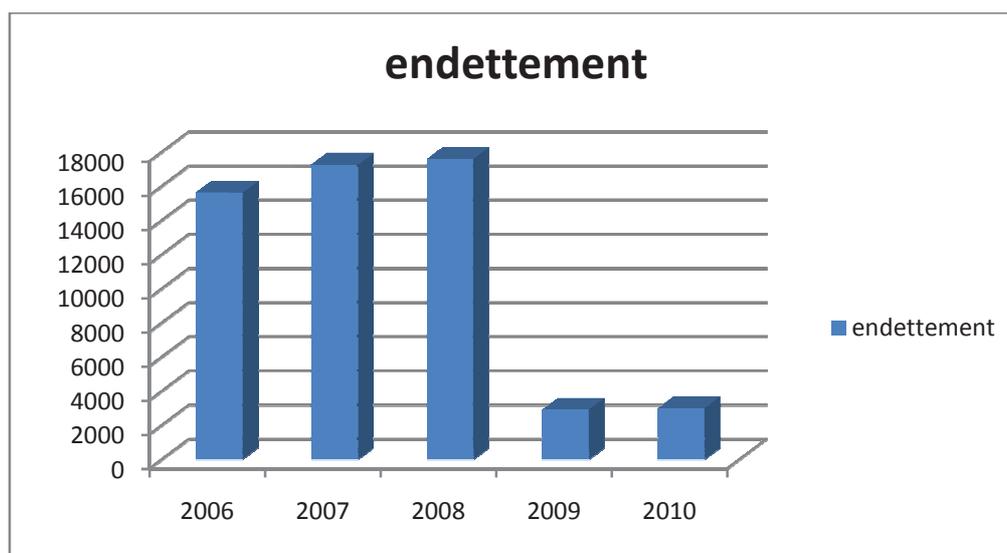
Tableau n°28: les dettes de l'ENIEM en MDA (2006-2010)

Années	2006	2007	2008	2009	2010
Endettement	15638	17276	17599	2923	3004

MDA : millions de dinars

Source : **département finance et comptabilité**

Graph n°14 : évolution des dettes de l'ENIEM



Nous constatons que les dettes de l'ENIEM de 2006 à 2008 enregistrées sont très élevées, les découverts bancaires ont engendré des charges financières importantes qui ont contribué à la destruction de la situation financière de l'entreprise, mais à partir de 2009, les dettes ont connu une baisse très importante car les avances bancaires ont été rachetées par l'ETAT dans le cadre de l'assainissement financier.

3. forces/faiblesses et opportunités/menaces

Pour étudier les Forces/Faiblesses et les opportunités/menaces de l'entreprise ENIEM, il est nécessaire de citer les facteurs clés de succès de cette dernière.

Parmi les facteurs clés de succès sur lesquels repose l'ENIEM sont :

- Les prix relativement bas par rapport aux concurrents ;
- Le marketing : efforts publicitaire soutenus en consacrant un montant conséquent ;
- La notoriété de la marque sur certains produits tels que les climatiseurs ;
- La garantie de tous les produits pour une durée de 2ans ;

En fonction de ces FCS, il est possible de positionner l'ENIEM au sein de son environnement par le diagnostic suivant :

Tableau n°29: Les points faibles et les points forts de l'ENIEM

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Grande expérience dans la fabrication et la commercialisation des produits électroménagers. • Prix relativement concurrentiel. • Image de marque et notoriété • Processus de contrôle qualité en fabrication • Certification aux normes ISO9002 et ISO 9001 :2008 • Certification environnement ISO 14001 • Couverture de tout le territoire national (centre, est, ouest, sud) et un réseau de distribution adapté • La mise en disposition de service après vente et la disponibilité de pièce de rechange • Garantie de tous les produits pour une durée de 2ans minimum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières insuffisantes en vue d'acquisition futurs et développement des produits • Incapacité de lancement de produit entièrement nouveau • Imitation des concurrents au lieu d'innover les produits • Pas de possibilité d'investissement et d'adaptation aux standards internationaux concernant une entreprise telle que de développer et d'acquérir les nouvelles technologique • Procédures contraignantes de communication • Inefficacités dans la prestation SAV • Absence de laboratoire en R&D • Sous utilisation des capacités de production • Potentiel technologique vieillissant • Sureffectif surtout dans la main d'œuvre indirecte • Capacité managériale insuffisante

Tableau n°30: Les opportunités et les menaces de l'ENIEM

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> • La place du leader qu'occupe ENIEM sur le marché • Extension de gammes de produits • Pénétration des marchés internationaux • Développement de nouveau produits et montée en gamme • Elévation de la qualité des produits • Conserver une politique de rapport qualité/prix optimum • Investir massivement en R&D • Renouvellement de matériel productif • Utilisation optimal des capacités de production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence accrue dotée d'avantages distinctifs (puissance financière, image de marque, notoriété) • Taux de charge défavorable (forte dépendance des fournisseurs étrangers) • Contrefaçon en croissance • Importation des produits électroménagers à bas prix • Forte pression sur les marges • Capacités des concurrents à lancer des produits innovant • Renchérissement du coût des matières premières • Les départs inattendus de ses vendeurs vers les concurrents, ce qui induit une de ses investissements en formation et le risque de divulgation de ses secrets • Baisse de la demande • ouverture des marchés à la concurrence • Retard technologique • Exigence de plus en plus élevé sur la qualité et le service de la part des clients.

Source : département marketing 2013

➤ Recommandation

- Adopter une stratégie de développement et ce en favorisant l'émergence d'une culture propre à elle ;
- Doter l'entreprise ENIEM d'un système d'information adéquat avec une nouvelle organisation ;
- Doter les structures d'outils de gestion technique d'aide à la prise de décision pour fixer des objectifs chiffrés, mesurer la performance et faire des actions correctives et pertinentes.
- Elaborer une stratégie de développement à partir d'une connaissance réelle du marché, de son évolution et de son potentiel de croissance, ainsi développer la présence de l'ENIEM ;
- Détermination des possibilités de marché ainsi que le type de publicité à adopté ;
- Optimiser les ressources humaines et les compétences professionnelles ;
- Construire l'image de marque de l'entreprise ;
- Se pencher plus sur une approche de gestion anticipative plutôt que réactive.

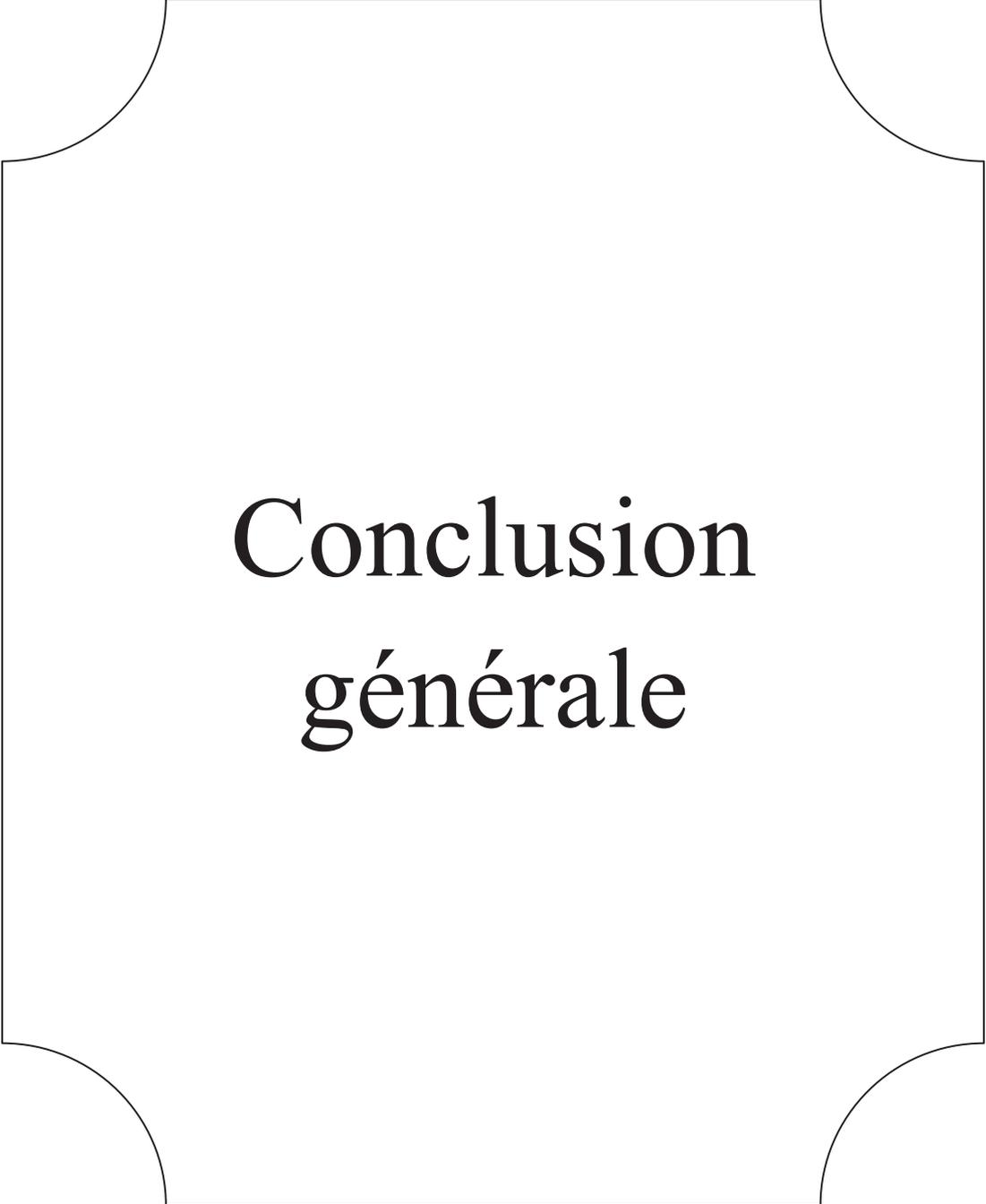
Conclusion

Le diagnostic global de l'ENIEM a révélé deux situations bien distinctes, celle d'avant assainissement financier (avant 2008) et celle d'après l'assainissement financier (après 2009).

La première situation, avant 2008 s'est caractérisé par un déséquilibre (absence de FR, une trésorerie négative), une lourdeur des charges financières et l'inexistence de tous types de rentabilité. Ainsi, tous les efforts des responsables de l'entreprise pour redresser la situation financière ont conduit à l'échec vu le poids des charges financières.

En 2009, après le rachat du découvert bancaire et la réduction de la dette sur obligation, l'ENIEM a pu rétablir ses équilibres financiers à long terme, ainsi que sa situation financière.

Donc l'ENIEM, se trouve dans une situation où elle doit s'adapter aux changements de son environnement, la modernisation de ses fonctions devient une nécessité. Ainsi, la politique commerciale doit être plus adaptée aux nouvelles spécificités du marché national.



**Conclusion
générale**

Conclusion générale

Dans une phase de transition d'une économie planifiée vers l'économie de marché, les changements de l'environnement global des entreprises à imposé la modernisation du système de gestion. C'est pour cela, que l'adaptation à tous ses changements passent nécessairement par le lancement des opérations de modernisation, afin de permettre aux entreprises l'intégration dans une économie de plus en plus mondialisée et concurrentielle.

Les entreprises publiques sont l'un des principaux piliers de l'économie nationale et l'Etat doit accorder une importance particulière aux difficultés qu'elles rencontrent dans le cadre de la mondialisation.

Les entreprises publiques nationales peuvent constituer l'un des axes de développement national, si l'Etat les soutient dans leur démarche pour dépasser leur crise et se relancer dans le développement et la compétitivité. La taille du secteur public est passée, à peu près, de 81% du PIB hors hydrocarbures en 1988 à 19% en 2011¹. Par ailleurs, le dynamisme du secteur privé et l'ouverture brutale de l'économie aux échanges internationaux, sans préparation suffisante, avaient induit des pertes de marchés importants, en grande partie responsables des faillites de nos EPE.

Nous pouvons déduire que l'avenir des EPE algériennes en général, et l'ENIEM en particulier, n'est pas appréciable sans l'intervention des pouvoirs publics. Les EPE nationales doivent essayer de mettre en œuvre leurs propres moyens pour faire face aux crises rencontrés dans leur environnement sans faire appel au soutien de l'Etat. Cela aboutira à l'amélioration de leurs capacités et de leur savoir-faire en rationalisant l'exploitation de leurs ressources disponibles.

Toutes les mesures engagées par l'Etat depuis 1986, sont qualifiées de réformes « sans vision stratégique ²», aux lourdes conséquences économiques et sociale, qui n'ont épargné ni la population ni le système productif. Les interminables restructurations n'ont rien changé aux performances du secteur public national. Plus on y injecte des ressources, plus la taille de ce secteur se rétrécit. Ce qui confirme notre première hypothèse

¹ A.LAMIRI, Pour un secteur public économique, EL WATAN économique du 17/10/2011.

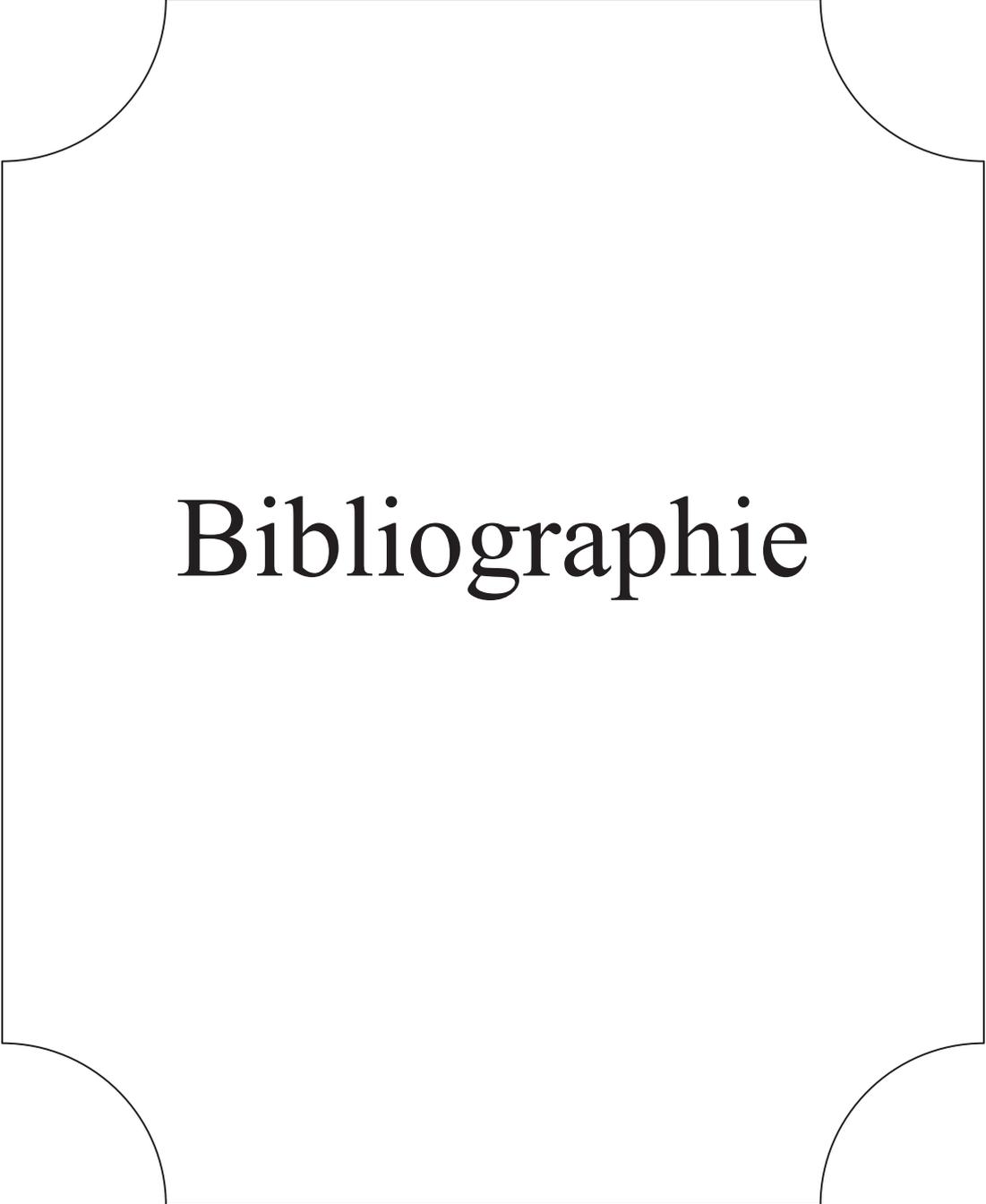
² A. TEBANI, op cit, P73

L'Etat algérien a lancé des réformes portant sur la modernisation des pratiques de gestion. Les opérations de réforme comme la mise à niveau, la certification aux normes ISO... etc., n'ont pas permis une amélioration significative des indicateurs économiques et l'efficacité de l'entreprise en général, aussi sa capacité à faire face aux changements de son environnement économique, et ce à en juger par la faible part des exportations en dehors du secteur des hydrocarbures, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

La recherche que nous avons menée a abouti à la confirmation de notre troisième hypothèse. En effet, les difficultés des entreprises algériennes ont été le résultat de leur inadaptation aux changements environnementaux induits par l'économie de marché, et la réussite de leur survie dépend en premier lieu du soutien des pouvoirs publics. Les difficultés que rencontrent les EPE algériennes, notamment l'entreprise de l'industrie de l'électroménager, sont de nature financière (un endettement lourd matérialisé par d'énormes charges financières).

Les réformes de l'Etat par rapport à l'ENIEM ont eu un impact positif sur sa situation qui s'est matérialisé par l'évolution positive de ses indicateurs de performance. Grâce à la restructuration financière dont elle a bénéficié en 2009 par l'effacement des dettes de la part de l'Etat. Depuis, sa situation commence à se stabiliser ce qui lui permettra de renforcer sa position sur le marché et maîtriser les changements de son environnement.

En fin, on peut dire que la réussite des réformes économiques dépend en grande partie de la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux transformations opérées et à leur rythme sur les plans micro et macro-économique. En effet, la compétitivité est d'abord la liberté d'agir à laquelle s'ajoute le couple efficacité et performance.



Bibliographie

➤ **Ouvrages**

- 1- AMANN.B, Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XIXe : la théorie des droits de propriété, collection de gestion, Ed ECONOMICA, 1999, Paris
- 2- ATAMER.T et CALORI.R, Diagnostic et décisions stratégique, Ed DUNOD, 2003, Paris.
- 3- BENISSAD.N, La réforme économique de l'Algérie, OPU, 1991, Alger.
- 4- DARBELET.M, IZARED.L, SCARAMUZZA.M, L'essentiel sur le management, Ed BERTI, 2011, France.
- 5- GAUD.V, Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles, Ed BERTI, 1993, France.
- 6- GHEDJGHOUD.E, Le management théorie et pratique, Ed OPU, 2012, France.
- 7- HASSEN-BEY.M, Entreprise algérienne gestion, mise à niveau et performance économique, Ed THALA, 2006, Alger.
- 8- LEGROS.G, Mini manuel de finance de l'entreprise, Ed DUNOD, 2010, Paris.
- 9- MEKIDECHE.M, L'Algérie entre économie de rente et économie émergente : Essai sur la conduite des réformes économiques (1986-1999) et perspectives, Ed DAHLEB, 2000, Alger.
- 10- MELBOUCI.L, Le modèle des entreprises publiques algériennes : échec ou fin de mission ?, ED EL-Amel, 2008, Alger
- 11- MORN.P, Politique générale et stratégie de l'entreprise, libraire Vuibert, 1994, France.
- 12- OUABDESSELEM.C, Esprit d'entreprise, clé de développement : Réflexion d'un manager, Ed .ENAP, SD,
- 13- OULD AOUDIA.J, Croissances et réformes dans les pays méditerranéens, Ed AFD, 2006, Paris.
- 14- SADI. N.D, Privatisation des entreprises publiques en Algérie, Ed. OPU, 2005, France.
- 15- TEBBANI.A, Privatisation des entreprises publiques économiques an Algérie, Ed BELKEISE, 2011, Alger

➤ **Thèses**

1. BEKOUR.F, 1995, Eléments pour la formulation de la stratégie d'une entreprise publique : cas de l'ENIEM, mémoire magistère, UMM de Tizi-Ouzou.

- 1- BENNAI.H, LEBIB.S, 2012, la modernisation du système budgétaire (MSB), mémoire de Master, université de Bejaïa.
- 2- BOUACHA.N, 2005, Le phénomène de privatisation en Algérie, mémoire Master 2, droit des affaires internationales, Université MM de Tizi-Ouzou.
- 3- BOUKRIF.M, 2008, Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques économiques, thèse de doctorat, université de Bejaïa.
- 4- HADDADI.L, 2011, Essai d'évaluation de la restructuration des entreprises publiques : cas des unités de la wilaya de Bejaia, université de Bejaïa.
- 5- MENASRIA.N, SD, Analyse du rôle régulateur de l'Etat en économie de marché à travers le cas de l'ARPT dans le secteur des télécommunications, thèse de magistère, université de Bejaïa.
- 6- SIYOUCEF.N, 2005, Processus de privatisation des entreprises publique en Algérie, mémoire de Magister, UMM de Tizi-Ouzou.

➤ **Articles et Revues**

- 1- ALBOUY.M, OBEID.H, 2006, L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises, Finance Contrôle Stratégie –Volume 10.
- 2- AZOUAOU.L, 2008, La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines : analyse a partir d'une approche multidimensionnelle, revue d'économie statistique appliquée.
- 3- BENACHENHOU.A, 1992, L'aventure de la désétatisation en Algérie, Revue du monde musulman et de la Méditerranée, N° 65.
- 4- BENAKLI.N, 25/07/2012, Privatisation des entreprises : un processus marqué par l'ambiguïté, journal Liberté.
- 5- BERNARATH.W, 1998, Le nouveau management public : concept, situation en Wallonie. Quelques réflexions, visions et conclusions opérationnelles », Bruxelles, Revue OSF.
- 6- BIA.C [et al], Mai 2006, Revue d'économie et statistique appliquées, N° 06, ÉDITÉE PAR L'I.N.P.S.
- 7- LAMIRI.A, 17/10/2011, Pour un secteur public économique, EL WATAN économique.
- 8- MEKHIDECHÉ.M, 15/05/2013, Mise à niveau des entreprises, Journal liberté.

- 9- MELBOUCI.L, 2007, L'entreprise publique et industrielle Algérienne entre changement et adaptation, revue de recherche économique et managérielle N°2.
- 10- MERRIEN.F, 1999, « La nouvelle gestion publique : un concept mythique », revue lien social et politiques, N°41.
- 11- MERRIEN.F, 2004, La nouvelle gestion publique en action, revue internationale des politiques comparée, 2vol.

➤ **Sites internet**

- 1- <http://www.paperblog.fr/191895/comprendre-la-théorie-des-couts-de-transaction>
- 2- <http://www.elmoudjahid.dz>, mise à niveau des entreprises et révision du tissu industriel.
- 3- http://europa.eu/legislation_summaries/...19/05/20013.
- 4- <http://www.managmarket.com>.

➤ **Textes législatifs et réglementaires**

- 1- Loi n° 88-01 du 12/01/1988 portant loi l'orientation sur les EPE, JORA n°02 du 13 janvier 1988.
- 2- Ordonnances n°95-22 du 26 Août 1995, relative à la privatisation des entreprises publiques, JORA n°15 du 19 Mars 1997.
- 3- Ordonnance n°01-04 du 20 Août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques, JORA n°47 du 22 Août 2001.
- 4- Ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009, portant loi de finances complémentaire pour 2009.
- 5- Décret n°80-242 du 04 octobre 1980 relatif à la mise en œuvre de la restructuration des entreprises publiques, JORA n°41 du 07octobre 1980.
- 6- Décret exécutif n°98-195 du 07 juin 1998fixant la liste du premier lot d'entreprises publiques à privatiser, JORA n°41 du 10 juin, 1998.



Table de matières

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I: le NMP et le secteur public en Algérie	
Introduction.....	4
Section 1 : De l'Etat providence à l'Etat régulateur	5
1. L'évolution du rôle de l'Etat.....	5
1.1 L'Etat dominé par les programmes d'ajustement structurel.....	5
2. L'intervention des institutions financières internationales en Algérie.....	6
2.1 Les premières mesures engagées par l'Etat en 1986.....	6
2.2 Les négociations de l'Algérie avec le FMI et la BM en 1994.....	7
3. Le secteur public algérien.....	7
3.1 Bref rappel de l'évolution du secteur public algérien (1962-1979).....	7
3.2 Les réformes des entreprises publiques économiques depuis 1982.....	8
3.3 Les caractéristiques de la période 1962-1988.....	10
Section 2: L'émergence du NMP dans le secteur public algérien	11
1. Définition du nouveau management public et son évolution.....	11
1.1 Le NMP en Algérie.....	12
1.2 Les fondements du NMP.....	12
1.2.1 La théorie de l'agence.....	12
1.2.2 La théorie de l'efficience X.....	13
1.2.3 La théorie des droits de propriété.....	13
1.2.4 La théorie des choix publics.....	14
1.2.5 La théorie des coûts de transaction.....	15
2. Désengagement de l'Etat dans la gestion des EPE à partir de 1988.....	16
2.1 Autonomie de gestion des EPA.....	17
2.1.1 L'échec de l'autonomie.....	18
2.2 La privatisation des entreprises publiques.....	19
2.2.1 Définition et contenu de la privatisation.....	19
2.2.2 Les organes chargés de la privatisation.....	20
2.2.3 Méthodes et techniques de privatisation privilégiées en Algérie.....	21
2.2.4 Les critères du choix de la méthode et modalité de mise en œuvre.....	21
2.2.5 Les résultats de processus de privatisation.....	24
Conclusion.....	26
Chapitre II : Système de gestion des EPA et la mise à niveau	
Introduction.....	27
Section1: les difficultés de système de gestion des EPA	28
1. l'analyse de l'environnement des EPA.....	28
1.1 Le contexte juridique.....	28
1.2 Le contexte économique.....	28
1.2.1 Démonopolisation du commerce extérieur et révision de la politique tarifaire...	29
1.2.2 Les accords commerciaux.....	29
1.3 Le contexte social et technique.....	30
1.4 Le contexte international.....	30
2. Les difficultés de système de gestion au sein des EPA.....	31
2.1 La structure, la gestion et l'organisation dans l'entreprise.....	31
2.1.1 La structure organisationnelle.....	31
2.1.2 Mode de gouvernance, style de management et culture d'entreprise.....	32
2.1.3 Le système d'information.....	33

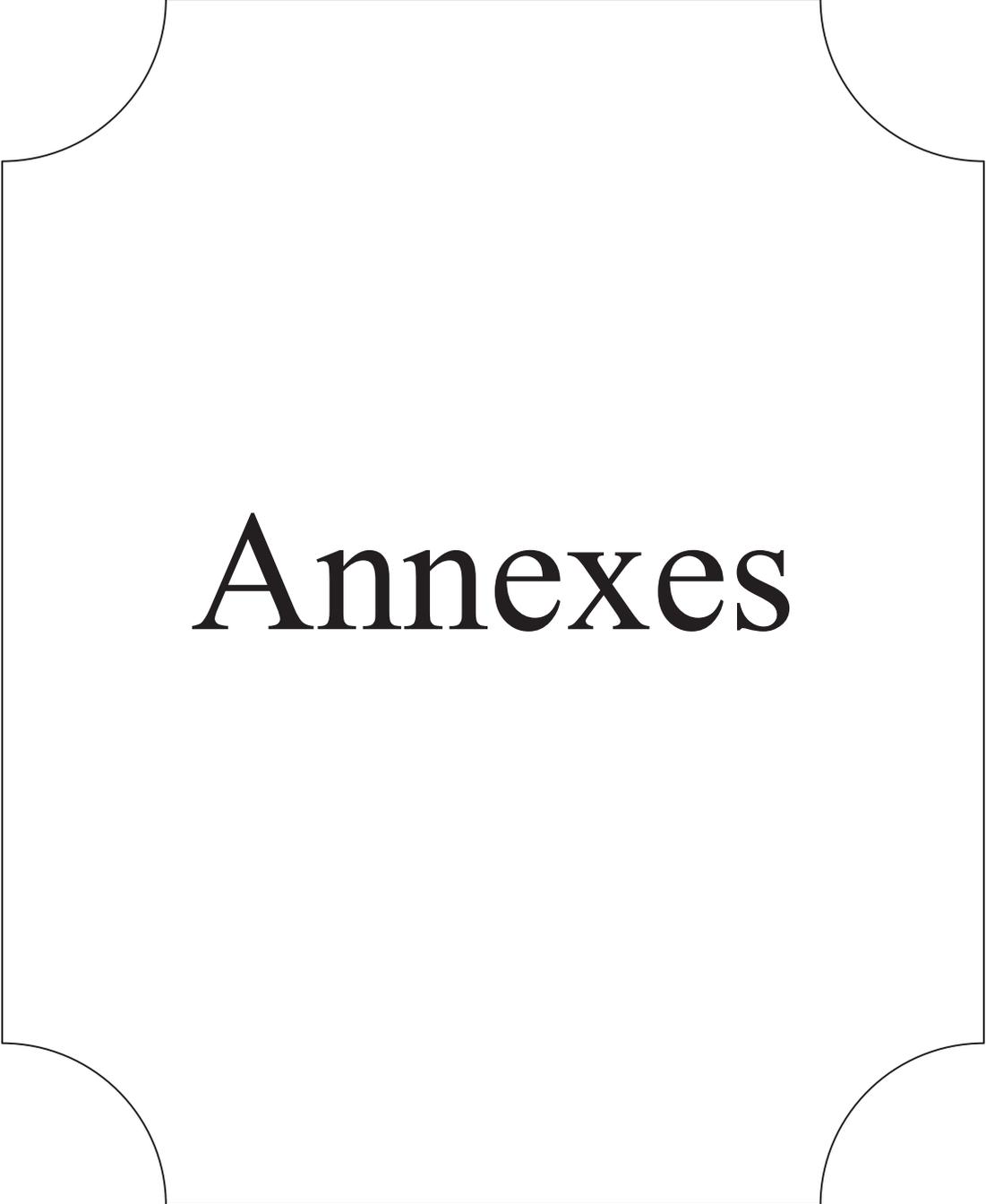
2.1.4	Système de contrôle.....	33
2.2	La stratégie.....	34
2.3	La production.....	35
2.3.1	La sous-traitance	35
2.3.2	La recherche et développement.....	35
2.3.3	Les achats et approvisionnements.....	36
2.3.4	La qualité.....	37
2.4	Marketing/vente.....	38
2.4.1	Les études de marché.....	38
2.4.2	Le Produit.....	39
2.4.3	Le prix.....	39
2.4.4	La publicité et la promotion.....	39
2.4.5	Le service après ventes.....	40
2.5	La Gestion des Ressources Humaines	40
2.5.1	La stratégie sociale et politique des RH en Algérie.....	41
2.5.2	La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines	41
2.5.3	Le recrutement.....	41
2.5.4	La gestion des carrières.....	41
2.5.5	La Valorisation des Ressources Humaines	42
2.5.6	La Rémunération.....	42
2.6	Communication, Information et TIC.....	42
2.7	Finance.....	42
2.7.1	L’audit interne.....	42
2.7.2	L’investissement.....	43
Section 2 : La mise à niveau des entreprises algérienne.....		44
1.	Définition et objectifs	44
1.1	Définition.....	44
1.2	Objectifs	44
2.	les étapes de la MAN	44
3.	Les conditions d’accès des entreprises aux aides pour la mise à niveau	45
4.	Les organes chargés de la MAN des entreprises Algériennes	46
5.	Les programmes algériens de mise à niveau des entreprises industrielles.....	46
5.1	Le premier dispositif de la mise à niveau	46
5.2	Le deuxième dispositif de mise à niveau.....	47
5.3	La mise à niveau par le programme MEDA	47
5.4	Le programme de mise à niveau des entreprises, le plan quinquennal 2010/2014..	48
6.	Le bilan de la mise à niveau	49
Conclusion		50
Chapitre III :l’impact des réformes sur le fonctionnement des EPA ; cas de l’ENIEM		
Introduction		51
Section 1: Historique et évolution de l’entreprise ENIEM.....		52
1.	Historique de l’organisme ENIEM.....	52
1.2	Situation géographique.....	53
1.3	Consistance du patrimoine.....	53
1.4	La gamme de production.....	53
1.5	L’organigramme général de l’ENIEM.....	54
1.6	Les activités de l’entreprise.....	56
1.6.1	Unité Froid.....	56

Table des matières

1.6.2	Unité Cuisson.....	56
1.6.3	Unité Climatisation.....	56
1.6.4	Unité Commerciale.....	56
1.6.5	Unité Prestation Technique.....	56
1.7	Les missions et les objectifs de l'entreprise.....	57
1.7.1	Les objectifs de l'entreprise.....	57
1.7.2	Les missions de l'entreprise.....	57
2.	Evolution de l'ENIEM.....	57
2.1	Restructuration organique et création de l'ENIEM.....	58
2.2	L'autonomie de l'ENIEM : Période 1988-1994.....	59
2.3	Restructuration industrielle 1994-2001.....	60
2.4	Mise à niveau : à partir de 2001.....	61
2.5	Le choix de la méthode de privatisation.....	62
Section 2:	L'impact des réformes sur le fonctionnement de l'ENIEM.....	64
1.	L'analyse de l'environnement de l'ENIEM.....	64
1.1	Les lois et les réformes.....	64
1.1.1	Réglementation spécifique à l'industrie de l'électroménager en Algérie.....	64
1.1.2	La réforme de la politique des prix.....	64
1.1.3	L'environnement financier.....	64
1.1.4	La réforme fiscale.....	65
1.1.5	La libéralisation du commerce extérieur.....	65
1.1.6	La convertibilité de la monnaie nationale.....	65
1.2	La concurrence.....	65
1.3	Les obstacles rencontrés par le secteur de l'électroménager en Algérie.....	65
2.	Diagnostic de l'ENIEM.....	66
2.1	Organisation de l'ENIEM.....	66
2.1.1	La structure et le mode de gouvernance de l'ENIEM.....	66
2.1.2	Le système de contrôle de l'ENIEM.....	66
2.1.3	Le système d'information.....	66
2.1.4	La culture au sein de l'ENIEM.....	66
2.2	La stratégie de l'ENIEM.....	67
2.2.1	La stratégie de l'ENIEM à l'ère de l'économie planifiée.....	67
2.2.2	La stratégie de l'ENIEM à l'ère de l'économie de marché.....	68
2.2.3	Les actions menées par l'ENIEM après les deux diagnostics.....	68
2.3	La production de l'ENIEM.....	69
2.3.1	L'évolution de la production de l'ENIEM.....	69
2.3.2	Les approvisionnements.....	72
2.3.3	L'évolution du stock des produits finis.....	73
2.3.4	La recherche et développement.....	74
2.3.5	La qualité au sein de l'ENIEM.....	75
2.4	Marketing et vente au sein de l'ENIEM.....	77
2.4.1	Les ventes et les parts de marché de l'ENIEM.....	77
2.4.2	La politique commerciale.....	80
2.4.3	La politique de distribution.....	82
2.4.4	La politique de publicité et promotion.....	83
2.4.5	Les créances.....	85
2.5	La gestion des ressources humaines.....	85
2.5.1	Evolution de l'effectif de l'ENIEM.....	86
2.5.2	Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM.....	87
2.5.3	La stratégie de recrutement.....	88

Table des matières

2.6 Les TIC au sein de l'entreprise de l'ENIEM.....	88
2.7 Finance.....	89
2.7.1 Les équilibres financiers.....	89
2.7.2 Analyse de la rentabilité de l'ENIEM.....	90
2.7.3 La valeur ajoutée et sa répartition.....	91
2.7.4 Les dettes de l'ENIEM.....	92
3. forces/faiblesses et opportunités/menaces.....	92
Conclusion.....	96
Conclusion générale.....	97
Bibliographie	
Table de matières	
Annexes	



Annexes

Désignation	PRODUCTION						CHIFFRE D'AFFAIRES					
	2 010		2 011		2 012		2 010		2 011		2 012	
	En physique											
	Qtes	%	Qtes	%	Qtes	%	Qtes	%	Qtes	%	Qtes	%
Unité froid	138 839	49%	117 828	46%	85 174	34%	116 320	45%	113 248	45%	112 872	42%
Unité cuisson	68 010	24%	61 590	24%	57 544	23%	72 199	28%	63 225	25%	57 240	21%
Unité climatisation	73 675	26%	75 800	30%	107 359	43%	69 630	27%	73 570	29%	97 390	36%
Total en physique	280 524	100%	255 218	100%	250 077	100%	258 149	100%	250 043	100%	267 502	100%
En valeur												
Unité froid	2 836 338	56%	2 601 316	53%	2 412 521	46%	2 493 434	46%	2 516 762	47%	2 596 771	45%
Unité cuisson	1 110 385	22%	1 117 997	23%	1 073 275	21%	1 545 480	29%	1 368 035	26%	1 262 866	22%
Unité climatisation	1 122 969	22%	1 172 853	24%	1 712 611	33%	1 348 183	25%	1 438 627	27%	1 949 496	34%
Total en Valeur	5 069 692	100%	4 892 166	100%	5 198 408	100%	5 387 097	100%	5 323 424	100%	5 809 133	100%

Désignations	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Production				5 150	4 168	4 370	4 561	5 093	5 097			
Chiffre d'affaires				4 891	4 810	4 450	5 514	5 667	5 398			
Valeur ajoutée				1 830	1 536	1 540	1 521	1 652	1 953			
Frais de personnel				1 095	1 121	1 105	1 081	1 152	1 187			
Impôts et taxes				91	82	78	95	109	92			
Frais financiers				1 087	1 125	1 156	1 275	44	54			
Excédent brut d'exploitation				644	333	356	344	277	558			
Resultat opérationnel					-963	-996	-1 218	97	294			
Resultat financiers												
Resultat net												
Tresorerie					-11 579	-13 488	-13 636	800	394			
Créances clients					1 832	1 804	1 774	1 092	1 113			
Endettement					15 638	17 276	17 599	2 923	3 004			
Stocks de produits finis					2 337	2 583	1 873	1 751	2 248			
Stocks matières premières					1 488	1 362	1 358	1 252	1 532			
Approvisionnements total	0	0	0	0	2 430	2 600	2 869	3 736	3 662	0	0	0
Dont : Importations					2 095	2 216	2 490	3 346	3 282			
Achats locaux					335	384	379	390	380			
Effectif					2 524	2 424	2 315	2 077	1 986			

critères	méthode et modalités de privatisation																	
	cession de titres						cession d'actifs						priva de gestion		rachat de l'E/SE par les salariés			
	totale			partielle			totales			partielles			A.O	G.G	C.T	CA	T.G	
	A.O	G.G	M.F	A.O	G.G	M.F	A.O	G.G	V.E	A.O	G.G	V.E	A.O	G.G				
Critères juridiques																		
Statut																		
- Non autonome	N	N	N	N	N	N	+	+	+	+	+	+	+	+	N	+	+	
S.P.A	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Régime des biens																		
Cessibles	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Non cessibles	-	-	-	-	-	-	N	N	N	+	+	+	+	+	N	+	+	
Filiage																		
Oui	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	
Non	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Critères patrimoniaux																		
patrimoine(valeur)																		
Important	++	+	++	+	+	+	++	+	-	++	++	+	++	+	-	-	+++	
Moyen	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Faible	+	+++	N	-	-	N	+	++	++	-	-	-	+	++	+++	++	+	
Critères financiers																		
chiffre d'affaires																		
Important	++	-	+	++	-	++	++	-	-	++	+	+	+	-	-	-	++	
Moyen	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Faible	+	++	-	-	-	+	+	++	++	++	++	++	+	+	++	+	+	
Rentabilité																		
Bonne	++	-	++	+	-	++	+	-	+	+	-	+	+	-	++	-	+	
Mauvaise	++	++	-	++	+	-	++	+	+	++	+	+	+	++	++	-	++	
Structure financière																		
Saine	++	+	++	++	-	++	-	-	-	-	-	-	++	-	++	-	++	
Pas saine	++	+	-	++	+	-	+	+	+	+	+	+	++	+	+	+	-	
critères commerciaux																		
Carnet de commande																		
Bien rempli	++	++	++	+	+	+	-	-	-	-	-	-	++	++	+++	-	++	
Pas rempli	++	+	+	+	+	+	++	+	+	++	+	+	+	+	+	+	+	
Rayonnement																		
Local	++	+++	N	-	+	N	++	+++	++	+	+	+++	+	++	++	+	+	
National	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	-	+++	-	+	++	-	+	+	+	
International	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	-	+++	-	+	++	-	+	+	+	
Situation concurrentielle																		
Forte	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	+	+	+	
Faible	+	++	+	+	++	+	+	+	+	++	+	+	+	+	++	++	++	
Position stratégique																		
Forte	+++	+	+	++	+	+	++	+	+	++	+	+	++	-	+	+	+	
Faible	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Ressources humaines																		
Effectif																		
Important	++	-	+	++	-	+	++	-	-	++	-	+	++	+	-	-	-	
Moyen																		
Faible	+	++	-	+	++	-	+	++	-	-	-	-	+	++	+++	++	+	
Réparation géographique																		
Eclatée	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+	+	
Centralisée	++	++	++	+	+	+	++	++	++	+	+	+	+	+	+++	+++	+++	
Savoir-faire-Compétence																		
Oui	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	++	++	
Non	++	+	-	++	+	-	++	+	-	++	+	-	+++	+	-	-	-	
Implication-motivation																		
Forte	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	+	+++	++	++	
Faible	+	+	+	+	+	+	++	++	++	++	++	++	+	+	-	-	-	
Critères techniques																		
Activités																		
Plus	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	++	++	+	+	+	+	+	
Moins	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	++	++	++	
Moyens de réalisation																		
Importants	++	-	+	++	-	+	++	-	-	++	-	-	++	+	-	-	++	
Faibles	+	++	-	+	++	-	+	++	++	+	+	+	+	++	++	++	+	

Note : N=Exclus
-: Oui mais précaution nécessaire
+: Oui mode de privatisation possible
++: Oui favorable
+++: O ui très favorable

Légende : AO : Appel d'offre
G.G: Gré à gré
M.F: Marché financier
V.E: Vente aux enchères
C.T: Cession de titres
C.A: Cession d'actifs
T.G: Transfert de gestion
E.E.S: Rachat de l'entreprise par les salariés

critères	méthode et modalités de privatisation																					
	cession de titres						cession d'actifs						niveau de gestion/E/SE par les									
	totale			partielle			totales			partielles			A,O		G,G		C,T		C,A		T,G	
	A,O	G,G	M,F	A,O	G,G	M,F	A,O	G,G	V,E	A,O	G,G	V,E	A,O	G,G	C,T	C,A	T,G	T,G				
Critères juridiques																						
Statut																						
.S.P.A	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Régime des biens																						
.Cessibles	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Filiale																						
.Oui	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+			
Critères patrimoniaux																						
patrimoine(valeur)																						
.Important	++	+	++	+	+	+	++	+	-	++	++	+	++	+	-	-	+++	+	+			
Critères financiers																						
chiffre d'affaires																						
Moyen	+	+	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+			
Rentabilité																						
Bonne	++	-	++	+	-	++	+	-	+	+	-	+	+	-	++	-	+	+	+			
Structure financière																						
Saine	++	+	++	++	-	++	-	-	-	-	-	++	-	++	-	++	-	++	+			
critères commerciaux																						
Carnet de commande																						
Bien rempli	++	++	++	+	+	+	-	-	-	-	-	++	++	+++	-	++	+	+	+			
Rayonnement																						
International	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	-	+++	-	+	++	-	-	-	-	-	-			
Situation concurrentielle																						
Forte	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	+	+++	-	+	+	+	+	+			
Position stratégique																						
Forte	+++	+	+	++	+	+	++	+	+	++	+	+	++	-	+	+	+	+	+			
Ressources humaines																						
Effectif																						
Moyen																						
Répartition géographique																						
Eclatée	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Savoir-faire/Compétence																						
Oui	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	++	++	++	++			
Implication-motivation																						
Forte	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	+	+++	++	++	++	++			
Critères techniques																						
Activités																						
Pluri	+	+	+	+	+	+	+	+	++	++	++	+	+	+	+	+	+	+	+			
Moyens de réalisation																						
Importants	++	-	+	++	-	+	++	-	-	++	-	-	++	+	-	-	++	+	+			
Total +	28	13	19	23	11	17	19	8	9	21	10	12	23	10	20	12	22	22	22			
total -	0	4	1	0	5	1	4	8	7	4	8	5	1	7	3	6	1	1	1			
solde	28	9	18	23	6	16	15	0	2	17	2	7	22	3	17	6	21	21	21			
calassement	1			2									3						4			