



## Rapport final de projet التقرير العام لمشروع البحث

PNR البرنامج الوطني للبحث في:

Economie

Organisme pilote الهيئة المشرفة

CREAD

Domiciliation du projet :

مؤسسة توطين المشروع:

CREAD

عنوان المشروع

Entreprises industrielles et redéploiement : contribution au diagnostic et formulation  
D'actions stratégiques

Intitulé du domaine	les institutions : les entités et les règles, régulation et gouvernance
Intitulé de l'axe	gouvernance, gestion et management
Intitulé du thème	stratégie de redéploiement industriel des entreprises publiques sous contrainte de la concurrence

Chef de projet رئيس المشروع		
Nom et prénom اللقب و الاسم	Grade الرتبة	Etablissement de rattachement المؤسسة المستخدمة
Amina AISSAT LEGHIMA	Maître de conférences, classe A	Faculté des sciences économiques , de gestion et des sciences commerciales, Université Mouloud MAMMERI, Tizi Ouzou, Algérie

Equipe de recherche أعضاء المشروع			
Nom et prénom اللقب و الاسم	Grade الرتبة	Etablissement de rattachement المؤسسة المستخدمة	Observation الملاحظة
Brahim GUENDOUZI	Professeur	Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Université Mouloud MAMMERI, Tizi Ouzou, Algérie	Actif
Abderrahmane BATTACHE	Maître assistant, classe A	Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, Université Mouloud MAMMERI, Tizi Ouzou, Algérie	Actif
AKLI Ali	Ingénieur	Electro-industrie	Partenaire économique
RAMDANOU (HADDADOU) ingénieur	ENIEM		Partenaire économique

## PROJET PNR

Entreprises industrielles et redéploiement :  
contribution au diagnostic et formulation  
d'actions stratégiques

**Equipe de recherche**

**Novembre 2013**

- Chef de projet :**  
Mme AISSAT Amina : **Maître de Conférences / classe A**
- Membres**  
GUENDOZI Brahim : **Professeur**  
BATACHE Abderrahmane : **Maître Assistant / classe A**

# SOMMAIRE

---

	page
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Chapitre I : Grille d'analyse théorique</b> .....	<b>6</b>
Section 1 : Du développement stratégique du secteur industriel.....	10
Section 2 : Etat des connaissances	
Section2 : Les contours du redéploiement stratégique du secteur industriel .....	18
<b>Chapitre II : Diagnostics de l'environnement, des ressources.....</b>	<b>19</b>
<b>et Compétences de l'entreprises ENIEM</b>	
Section 1 : Diagnostics de l'environnement.....	19
Section 2 : Diagnostic de l' ENIEM.....	24
<b>Chapitre III : Diagnostics de l'environnement, des ressources et.....</b>	<b>67</b>
<b>Compétences de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES</b>	
Section 1 : Diagnostics de l'environnement.....	65
Section2 : diagnostic ELECTRO-INDUSTRIE.....	65
<b>Chapitre IV : Analyse stratégique</b> .....	<b>67</b>
<b>Section1</b> : diagnostic global .....	<b>67</b>
Section2 : Analyse stratégique.....	80
Section 3 : Les actions stratégiques à mener à moyen terme	
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>83</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>94</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>98</b>

## **RESUME**

Ce projet vise à contribuer à la formulation des stratégies de redéploiement/restructuration des entreprises publiques industrielles en mobilisant les outils et concepts de l'analyse économique (économie industrielle, économie internationale) et du management stratégique pour aider à fonder les choix et les décisions. Nous avons opté pour deux entreprises appartenant à deux branches fortement concurrencées: l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (**ENIEM**) et Electro-Industries ( **E I** ) . La formulation de stratégies de redéploiement exige d'intégrer deux dimensions centrales des évolutions récentes : la transformation des marchés et de la concurrence (internationalisation-globalisation des marchés, intensification de la concurrence, montée de la concurrence par la qualité et l'innovation).

**Mots clés : redéploiement industriel, stratégie, nouvelles formes de la concurrence , innovation, compétences, diagnostic industriel, filière industrielle.**

# Introduction

## 1. Problématique du projet

**Constat :** L'entrée de l'industrie algérienne dans une longue période de crise a créé de fortes contraintes sur les entreprises en particulier publiques. Elles tardent à trouver une trajectoire de croissance malgré:

- le succès du programme de stabilisation macro-économique;
- et le relâchement des contraintes financières.

**Explication :** Un éventail d'explications peut être proposé:

- au niveau macro, l'absence d'une véritable politique industrielle a été mis en cause.
- au niveau micro, plusieurs causes ont été identifiées:
  - ✓ le maintien de la domination de la propriété publique
  - ✓ la brutalité de l'ouverture du marché et la faiblesse de la régulation concurrentielle;
  - ✓ la fragilité des structures financières.

La conjugaison de ces facteurs a conduit les entreprises à s'enfermer dans des actions partielles et typiquement opérationnelles.

**Démarche proposée :** Les évolutions récentes permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de restructuration et de redéploiement des activités. La formulation et la mise en œuvre de ces stratégies nécessitent une connaissance fine:

- de l'environnement concurrentiel, marchand et technologique des entreprises, intégrant la dimension internationale;
- du potentiel des entreprises

Cela permettra de mieux connaître les opportunités et les processus concurrentiels des différentes branches, de prendre la mesure des nouvelles concurrences, en particulier sur le marché national, et identifier les possibilités de coopération interentreprises à l'échelle nationale et internationale.

L'évaluation du potentiel des entreprises permettra de prendre la mesure des contraintes à lever. La connaissance de l'environnement et du potentiel de ces entreprises facilitera l'identification des actions de redéploiement stratégique.

**Objectifs du projet :** Lister les objectifs scientifiques, techniques, technologiques, socio-économiques et/ou socioculturels. A travers cette étude sur le redéploiement stratégique des entreprises industrielles en Algérie, nous visons à atteindre un certain nombre d'objectifs qui peuvent se présenter comme suit:

- **Objectifs scientifiques :**

- Produire des connaissances utiles à la prise de décision dans différents niveaux: entreprises, cabinets de consulting, et organismes de l'Etat chargés de la conception et de la mise en place d'une politique industrielle. Des connaissances également utiles pour les spécialistes et chercheurs universitaires intéressés par les questions relatives à l'économie et à l'industrie algérienne;

- Contribuer à l'intégration de la dimension internationale dans la formulation des stratégies des entreprises. Une étape incontournable dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie avec ses différentes facettes (mondialisation des marchés, de la production, et de la finance ;

- Intégrer la dimension recherche et innovation, étant donné que cette dernière est l'un des vecteurs principaux de la croissance et de la compétitivité des entreprises. Nous serons donc amenés à mettre la lumière sur les conditions et les actions à mettre en œuvre afin de favoriser l'émergence d'une réelle capacité d'innovation des entreprises algériennes dans le cadre d'une concurrence qui se déroule au niveau international (transfert de technologies, coopération, gestion des compétences, etc.).

- **Objectifs socio –économiques :**

Application des méthodes et outils du management stratégique afin de cerner les meilleurs choix possibles pour l'entreprise industrielle en termes de stratégies, susceptibles d'améliorer sa compétitivité dans un contexte de plus en plus incertain, turbulent et complexe.

## 2. Méthodologie

Le secteur industriel algérien dans sa configuration actuelle, se caractérise par de nombreux dysfonctionnements. Il est également confronté à une multitude d'obstacles relevant aussi bien des niveaux macro, méso que micro-économique, le plaçant ainsi en situation de crise. La démarche retenue de l'étude s'articulera autour de trois phases :

**Phase 1 :** Construction d'une grille d'analyse à travers laquelle se fera l'identification des entreprises industrielles, y compris dans leur dimension internationale et en tenant compte des relations interindustrielles. Ensuite, la sélection de deux entreprises, en l'occurrence

ENIEM et ELECTRO-INDUSTRIES, car elles sont emblématiques de deux branches industrielles du type concurrentiel : l'électroménager et l'électrotechnique.

**Phase 2 :** Il s'agit de réaliser en premier lieu un diagnostic des ressources et des contraintes de ces deux entreprises. En second lieu, sera menée une analyse de la dynamique des marchés marquée par l'effet de contraction de la demande, l'intensification de la concurrence (importations, montage en CKD) ou encore l'émergence du facteur innovation dans le processus concurrentiel, exerçant ainsi une forte pression sur elles. Cinq axes feront l'objet d'un examen :

- Croissance (investissements productifs, nouveaux produits, etc.) ;
- Efficacité (Valeur ajoutée, emplois, etc.) ;
- Compétitivité (Chiffre d'affaire, part de marché, prix, structure des coûts, etc.) ;
- Rentabilité (performances financières, endettement, financement, etc.) ;
- Structure et organisation.

**Phase 3 :** Identification et réflexion sur les axes stratégiques ainsi que le programme d'actions devant faciliter un redéploiement industriel.

### 3. Impacts socio-économiques, scientifiques et socioculturelles

Ce travail a des impacts multiples sur plusieurs aspects à savoir :

- **Impacts scientifiques :** ils se résument par les points suivants :
  - la constitution d'une base d'information : qui aidera à formuler des actions en vue d'améliorer la performance des entreprises.
  - L'aide à la décision et au développement de systèmes de gestion des entreprises : ce travail aidera à la production de connaissances et la mise en œuvre d'outils et de méthodes permettant de collecter, consolider, modéliser et restituer les données matérielles et immatérielles d'une organisation en vue d'offrir une aide à la décision managériale et de permettre aux dirigeants de piloter leur stratégie en disposant d'une vue d'ensemble de tout ou partie des activités ( financières, marketing, ressources humaines, achats, logistiques...).
- **La formation :** les doctorants sont associés à ce travail. Ils pourront tirer profit de l'outil matériel mis à notre disposition, de la bibliographie, de l'assistance aux réunions de travail notamment celles organisées avec des partenaires économiques.

## Chapitre I : Grille d'analyse théorique

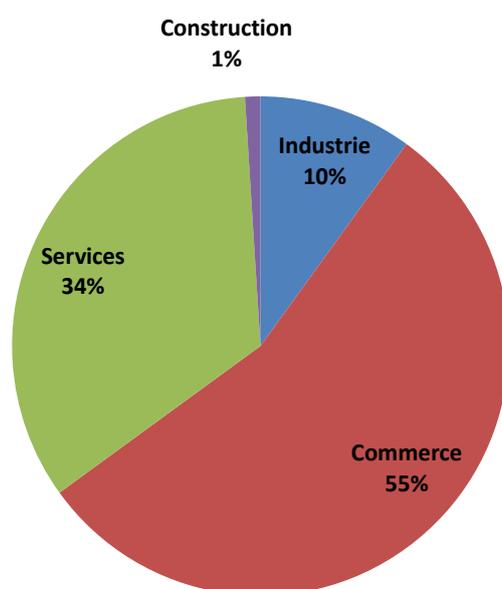
C'est à partir de la trajectoire non souhaitée suivie par l'industrie durant les années 1980 et n'ayant pas abouti ni à une diversification, ni à une intégration et encore moins à une compétitivité, que le secteur industriel a commencé à montrer ses limites. Le contre-choc pétrolier de 1986 et la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel à partir des années 1990, avaient achevé les contre-performances des entreprises industrielles.

### Section 1 : Du développement stratégique du secteur industriel

Le secteur industriel algérien, dans sa configuration actuelle, se caractérise par de nombreux dysfonctionnements, le reléguant presque au dernier rang dans la structure du PIB, comparativement aux autres secteurs d'activité économique (agriculture, BTP, etc.). Il est confronté à une multitude d'obstacles relevant aussi bien des niveaux macro-économique, méso-économique que micro-économique, le plaçant ainsi en situation de crise.

Selon le nombre d'entités économiques, le secteur de l'industrie occupe une part relativement modeste avec 10% du total des entités recensées en 2011.

**Figure n°1 : Répartition des entités économiques par secteur d'activité**



Source : Premier recensement économique 2011. Résultats définitifs de la première phase. ONS

## 1 . Rôle de l'industrie manufacturière

L'industrie manufacturière est placée au centre des préoccupations actuelles des Pouvoirs publics , car considérée comme le moteur devant mener à une croissance économique forte et surtout au développement durable. Il s'agit aussi de combler le retard accumulé dans le domaine à la suite du démantèlement du tissu industriel dans le contexte du programme d'ajustement structurel.

Plusieurs arguments sont avancés en faveur de cette vision :

- ✓ En premier lieu, l'industrie manufacturière est appelée à promouvoir le développement technologique et de l'innovation, du fait des activités des entreprises particulièrement dans le domaine de la R&D. Il en est de même pour la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) dont peut bénéficier toute la société.
- ✓ Les effets de synergie ainsi que les effets d'entraînement des processus industriels sont très importants pour l'économie nationale. Les activités manufacturières constituent une source de demande non négligeable pour les autres secteurs. Elles contribuent ainsi à l'essor de la production, de l'investissement, de la consommation, etc.
- ✓ Les entreprises industrielles se caractérisent également par un fort potentiel de création d'emplois permanents directs et d'emplois indirects, surtout dans un contexte économique caractérisé par une forte urbanisation.
- ✓ Enfin, le secteur industriel offre d'importantes opportunités d'expansion à l'exportation et contribue de façon décisive à la croissance du commerce de marchandises et à la consolidation de la balance commerciale.

Le développement de l'industrie manufacturière doit alors s'inscrire dans le cadre d'un large processus d'accumulation du capital et du savoir, condition *sin qua non* à sa réussite. En termes d'entités économiques, elle représente 96,74 du total du secteur industriel.

**Tableau n° 1: Nombre d'entités économiques recensées dans l'industrie manufacturière**

	Secteur juridique			Total
	Privé	Public	Autres	
Industrie manufacturière	91 149	932	255	92 336

Source : ONS, Idem.

Cela suppose un ensemble d'actions stratégiques à mener parmi lesquelles le développement de nouvelles capacités industrielles, la diversification de la production manufacturière, la création de liens intersectoriels et entre filières industrielles, le développement de l'apprentissage, l'amélioration de la productivité des facteurs de production, etc.

Il est clair que l'action publique en faveur du secteur industriel est déterminante pour mener à bien le processus de mise en œuvre de l'industrie manufacturière. L'intervention de l'Etat dans le domaine, quelle que soit la forme qu'elle revêt, montre à quel point l'accompagnement des entreprises industrielles leur est tant bénéfique pour leur pérennité ainsi que par rapport à leur mouvement en vue de la croissance.

## **2 . Du découpage du secteur industriel en termes de filières industrielles**

La conjugaison d'éléments importants comme les produits, les technologies et savoirs faire, les types de clientèles, les marchés ou encore la compétitivité, revient à privilégier l'analyse méso-économique en termes de filières industrielles (1). Celles-ci, lorsqu'elles sont mieux définies, peuvent être considérées aussi bien comme instrument de politique industrielle que comme modalité de découpage du système productif.

L'essentiel est d'arriver à un changement structurel permettant le passage d'activités industrielles à faible productivité vers des activités à fortes productivité et intensité technologique. En définitive, il ne s'agit pas de s'attacher à promouvoir des entreprises isolées quelle que soit la branche ou la filière, mais plutôt à développer un ensemble d'activités renforçant leur cohérence et leur complémentarité.

(1). Cf. *Guide d'analyse de la filière industrielle en Algérie* (2007), réalisé par Euro Développement PME, programme d'appui aux PME privées algériennes financé par la Commission Européenne, en partenariat avec le Ministère de la PME et de l'Artisanat.

A ce titre, nous avons choisi la **filière des industries électriques, électroménagers et électroniques**, qui regroupe un certain nombre d'activités manufacturières et de produits industriels ayant un point commun, l'énergie électrique, et des caractéristiques très proches en termes de technologies, de marchés et de concurrence, renforçant ainsi leur cohérence et leur complémentarité.

Cette filière est décomposée à son tour en sous-filières dont chacune a son propre positionnement stratégique (1). L'on distingue :

- Sous-filière matériels électriques ;
- Sous-filière électromécanique ;
- Sou-filière électroménager ;
- Sous-filière matériels et composants électroniques ;
- Sous-filière électrochimie ;
- Sous-filière câbles et fils électriques ;
- Sous-filière télécommunications.

Dans notre étude, nous nous intéressons à deux sous-filières que sont **l'électroménager et l'électrotechnique** dont les traits communs résident en :

- ✓ L'arrivée à maturité de nombreux segments de marché ;
- ✓ L'ouverture internationale des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents ;
- ✓ Le poids croissant de la grande distribution dans les ventes ;
- ✓ La satisfaction des normes techniques.

Nous avons sélectionné deux entreprises publiques industrielles emblématiques de ces deux sous-filières, en l'occurrence l'**ENIEM** et **Electro-Industries**, qui ont du mal à percer sur les marchés d'exportation de produits manufacturés et surtout à soutenir la concurrence.

(1) Cf. Etude réalisé par Euro Développement PME, op.cit , Algérie 2004.

## **Section2 : Etat des connaissances**

Plusieurs travaux relatifs aux restructurations / redéploiements industriels ont été menés depuis déjà plusieurs années, dont les objectifs et contenus diffèrent selon la nature des approches et les contextes dans lesquels ils s'inscrivent.

### **1. Les déterminants des restructurations / redéploiements stratégiques**

Pour des économies comme l'économie algérienne, deux processus rendent impératifs les restructurations d'entreprises. Il s'agit en premier lieu de la transition institutionnelle de l'économie administrée vers l'économie de marché (Andreff, 2003). En second lieu, c'est l'ouverture progressive des marchés contraignant les entreprises par l'intensification de la concurrence. Deux tendances peuvent être dégagées à ce niveau.

Une vision en termes de destruction créatrice conduisant à favoriser les processus de restructuration pour éliminer les entreprises les moins efficaces et favoriser l'émergence des plus dynamiques (Banque Mondiale, 1990). Cette approche est centrée essentiellement sur un vecteur déterminant : la privatisation des entreprises publiques.

Il existe une autre vision plus nuancée, tenant compte des inerties et des délais d'ajustement ainsi que de la complexité des processus de restructuration.

Par ailleurs, la dynamique du processus de mondialisation joue comme contrainte, mais aussi comme champ d'opportunités pour les économies en développement (OCDE, 2006 ; Banque Mondiale, 2003).

Tenir compte du nouvel environnement mondial qui a considérablement évolué particulièrement par rapport à quatre influences : les règles commerciales internationales, les puissances industrielles du sud, les changements climatiques et enfin les chaînes de valeur mondiales qui avivent la concurrence (CNUCED & ONUDI, 2011).

Plus précisément, à un niveau méso-économique, l'investigation a porté sur la globalisation des chaînes de valeur (Porter, 2004 ; Mouhoud, 2006). Deux enseignements importants peuvent en être tirés : la compétition et le redéploiement des stratégies se jouent de plus en plus à l'échelle internationale, alors que le processus de mondialisation ouvre la voie à une transformation des chaînes de valeur et à la redistribution des cartes entre pays, régions et entreprises.

### **2. Les formes des restructurations / redéploiements stratégiques**

Par rapport à la dimension micro-économique, trois idées essentielles peuvent être distinguées :

La première idée considère que la restructuration prend forme à partir d'une transformation des portefeuilles d'activités (produits – marchés) dans le sens du recentrage (Batsch, 2006) ou de la spécialisation (Weiermaer, 2002).

La seconde idée s'appuie sur la transformation des chaînes de valeur par la globalisation ou l'insertion dans la chaîne de valeur globale (Kearney, 2006) et de reconfiguration (Strategic Management Journal, 1993).

La troisième idée se base sur l'intensification de la concurrence et en particulier de la concurrence par l'innovation. Elle induit un mouvement de « mise à niveau » des processus, des produits, des ressources et des systèmes de gestion (Gereffi, 2002).

Sur le plan méso-économique, les processus de restructuration se développent dans un « cadre » plus ou moins favorable. Ce cadre est appréhendé à trois niveaux : celui de la grappe industrielle (Porter, 1990), puis le niveau du réseau des firmes (Ernst, 2002) et enfin le système d'innovation national ou sectoriel (Economie & Société, 2009).

### **3. La mise en œuvre des restructurations / redéploiements stratégiques**

L'orientation générale peut être structurée en deux axes : la gestion du changement stratégique (Martinet, 1998), en particulier dans la construction des ressources et compétences (Métais, 2004) d'une part, et l'élaboration et la mise en œuvre des coopérations inter-entreprises (Beaudry, 2003), d'autre part.

## **Section 3 : Les contours du redéploiement stratégique du secteur industriel**

Le redéploiement stratégique du secteur industriel doit être appréhendé selon trois niveaux corrélés entre eux.

### **1. Le niveau macro-économique**

L'action publique en faveur du secteur industriel est déterminante pour mener à bien le redéploiement stratégique. L'intervention de l'Etat dans le domaine industriel quelle que soit la forme qu'elle revêt, et variable selon les pays, a montré à quel point l'accompagnement des entreprises industrielles leur est tant bénéfique dans leur processus de croissance.

Mais en premier lieu, cette action publique doit s'exprimer grâce à la politique industrielle qui lui donne sa profondeur et sa cohérence. Cependant, un préalable est nécessaire : la stabilisation des variables macro-économiques (taux d'inflation, taux d'intérêt,

taux de change, balance des paiements, etc.), sans cela, aucun résultat ne pourrait être escompté. Dans ce domaine, l'Algérie a fait incontestablement des progrès considérables en matière de stabilisation macro-économique. (1)

En revanche, la politique industrielle est restée à l'étape d'esquisse depuis que les pouvoirs publics ont abandonné le volontarisme de la planification centralisée, même si certaines mesures économiques prises récemment en la matière, s'inscrivent dans une logique d'accompagnement du secteur industriel.

L'insertion dans les échanges internationaux est devenu en soi une réalité incontournable et un objectif primordial non pas par rapport à la nature de l'économie nationale fortement dépendante des hydrocarbures, mais surtout parce que le contexte international a subi de profondes transformations.

Tout d'abord, les mutations de l'économie mondiale offrent des opportunités d'actions de développement aux pays du Sud, et qui modifient selon Oussalem (2009) « le caractère asymétrique des phases précédentes d'industrialisation ». Ensuite, elles induisent des contraintes et exigences dont il faudra tenir compte car cela affecte l'articulation au marché international ainsi que la compétitivité et ce, en rapport avec la dynamique de la globalisation.

Une autre dimension de l'articulation de l'économie nationale au marché mondial, est la possibilité de valorisation d'un avantage comparatif, même si actuellement ce dernier est fondé sur des ressources énergétiques. D'où la nécessité de l'ouverture sur l'investissement direct étranger (IDE) dont la mobilisation requiert une véritable politique d'attractivité.

Certes, les pouvoirs publics en Algérie, ont adopté certaines mesures à même de s'inscrire dans cette logique (démantèlement tarifaire, avantages fiscaux, convertibilité commerciale de la monnaie nationale, guichet unique, etc.). Mais à contre sens, il est instituée la règle des 51 / 49 % dans la structure du capital, dont les effets risquent d'être contre-productifs pour l'économie dans son ensemble.

Toujours est – il, les objectifs escomptés par rapport aux flux d'IDE sont essentiellement, au-delà des apports en devises, le transfert de technologie et le savoir faire. Il y a également les opportunités d'accès aux marchés extérieurs rendues probables grâce aux réseaux de production et d'échanges internationaux maîtrisés par les firmes étrangères.

(1) .Cf. aux rapports du FMI élaborés sur l'économie algérienne au titre des consultations de l'article IV de ses statuts.

Ce dernier aspect revêt depuis quelques temps une importance avérée tant la volonté d'aller vers la diversification des exportations hors hydrocarbures s'affirme de jour en jour. Ceci reste cependant difficile à concrétiser à court et moyen terme tant les structures de l'économie nationale restent dans l'état d'immobilisme caractérisé.

Quoi qu'il en soit, le redéploiement stratégique du secteur industriel n'aura de sens qu'à la condition que le facteur innovation soit placé au centre du processus. De nombreux travaux considèrent en effet, et à juste titre, l'innovation comme étant au cœur de la nouvelle croissance (Lorenzi & Villemeur, 2009). D'autres auteurs (Nelson & Winter, 1980) la place par contre au centre de l'interaction entre la technologie et les institutions pour induire l'évolution économique.

L'innovation peut être influencée par quatre logiques : la science, le rôle du client, la coordination entre entreprises et enfin le capital-risque. D'où l'intérêt pour l'industrie nationale de chercher à mettre en articulation ces logiques.

Le soutien public est alors indispensable pour arriver en définitive à une véritable politique d'innovation. Les programmes nationaux de recherche (PNR) qui viennent d'être lancés ne constituent-ils pas un premier jalon dans ce sens.

La forme idéale consiste en la mise en place de clusters (Porter, 1998) où des acteurs clés comme des universités et centres de recherche contribuent à impulser de nouvelles idées et visions en interaction avec des entreprises et des organisations professionnelles. Les synergies obtenues peuvent générer de nouvelles innovations et une évolution technologique certaine.

## **2. Le niveau méso-économique**

La configuration actuelle du système industriel fait ressortir l'identification de trois logiques susceptibles d'être développées à moyen et long terme. La première porte sur la valorisation du potentiel de ressources naturelles (pétrole, gaz, minerais de fer, phosphates) avec une visée de marché international. Il s'agit d'une stratégie de descente de filières de l'amont vers l'aval. C'est le cas des activités liés à la pétrochimie, les engrais, la chimie et la sidérurgie, car disposant d'avantages comparatifs.

La seconde logique repose sur les apprentissages acquis et l'expansion du marché intérieur. Des activités liées à l'agro-alimentaire, les matériaux de construction, aux industries

électriques et électroniques, sont les plus aptes, dans le cadre d'une stratégie de remontée de filières des stades aval vers l'amont, à pouvoir construire une compétitivité sur les marchés extérieurs. Aussi est-il nécessaire de sélectionner avec soin les sous-filières les plus prometteuses, considérées comme objectif à moyen et long terme, et investir délibérément dans le développement des capacités technologiques indispensables.

La troisième logique vise le développement d'activités industrielles nouvelles présentant une attractivité élevée mais qui ne sont faisables que dans l'avenir puisqu'elles exigent des compétences technologiques avancées. Certes, ces activités ne présentent pas actuellement d'avantages compétitifs pour les branches et filières industrielles considérées, mais l'Algérie ne peut se permettre de négliger le potentiel qu'elles peuvent offrir dans l'avenir.

Cela peut être le cas par exemple du projet algéro-américain pour la réalisation d'un pôle de biotechnologies dans le médicament à *Sidi Abdellah* (ouest d'Alger) à l'horizon 2020. Dans ce projet-cluster de biotechnologies, seront implantées des unités de fabrication et de recherche et développement du médicament avec le soutien de grands laboratoires et firmes pharmaceutiques dans le monde (Pfizer, Merck, Abbott, Eli Lilly, Johnson & Johnson, Novartis, Roche, Bayer, etc.).

Il peut s'agir aussi des activités liées directement aux technologies de l'information et de la communication (TIC) comme les logiciels, du fait de leur rôle structurant dans des nouvelles bases techniques de la production, du commerce, de la finance, et des services de façon générale. Ou encore les énergies renouvelables avec le grand projet *Désertec* relatif à l'énergie solaire. Autant d'autres filières technologiques à initier à l'avenir.

### **3. Le niveau micro-économique**

Les entreprises industrielles algériennes traversent actuellement un processus de transformation radicale. Aujourd'hui la concurrence n'est plus industrielle, mais informationnelle. Ces deux dernières décennies ont vu apparaître une ère nouvelle, celle de l'information et des nouvelles technologies de l'information (NTIC), ce qui a rendu obsolètes nombre de principes de la concurrence de la période industrielle. Aussi, d'autres compétences sont exigées pour pouvoir gagner un avantage concurrentiel durable. C'est dans ce contexte que les entreprises sont amenées à investir davantage sur les relations avec les clients et le management de la qualité, l'innovation technologique, la maîtrise de l'information, etc.

Face à ce bouleversement dans le pilotage des activités industrielles, les systèmes de mesure de la performance n'ont pas suivi le mouvement puisqu'ils sont restés confinés essentiellement dans un cadre financier axé sur le court terme. En effet, étant d'essence comptable, ils privilégient beaucoup plus les résultats financiers et la productivité et donc mesurent la performance passée. Cela était possible dans un contexte stable avec très peu de perturbations.

Toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, sont plus que jamais confrontées à un environnement incertain et imprévisible. La préoccupation actuelle consiste alors à concentrer la stratégie de chacune d'elle sur la performance à long terme. De nouveaux instruments d'analyse de cette performance doivent être mis en œuvre.

Une nouvelle approche en termes de tableau de bord prospectif (balanced scorecard) est proposée par deux auteurs américains (Kaplan & Norton, 1998). Il s'agit de l'élaboration d'un tableau de bord avec quatre axes : Le premier maintient les indicateurs financiers, le second concerne le client, le troisième le processus interne, et le quatrième l'apprentissage organisationnel.

L'axe financier : Améliorer les performances financières de l'entreprise est un objectif permanent. Le tableau de bord prospectif ne peut ignorer cette composante. Les objectifs financiers susceptibles d'être choisis sont l'accroissement du chiffre d'affaires, l'amélioration de la productivité, la réduction des coûts, l'utilisation de l'actif et la gestion du risque.

L'axe client : Il permet d'identifier les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner, c'est-à-dire ceux qui génèrent le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. Il s'agit alors de répondre à la question : « que faut-il apporter aux clients ? ». Les indicateurs de cet axe traduisent en effet les objectifs pour les activités de marketing, commerciales, logistiques et de développement des produits.

L'axe processus interne : Les indicateurs de cet axe suivent logiquement ceux de l'axe « client ». Ils permettent de s'interroger sur les processus essentiels qui contribuent durablement à assurer un avantage concurrentiel à l'entreprise. Chacune a sa propre chaîne de processus interne. Mais de façon générale, l'on retrouve trois processus déterminants : L'innovation, le processus production lui-même et Le service après vente.

L'axe apprentissage organisationnel : Les objectifs de cet axe permettent d'atteindre ceux des trois autres axes. Les composantes de « l'apprentissage organisationnel » concernent

les potentialités des salariés (productivité du travail, turn-over, motivation, etc.), les capacités du système d'information (sur les clients et les processus internes) ainsi que la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs des salariés et de l'entreprise.

L'intérêt de cette démarche est bien sûr de communiquer la stratégie de l'entreprise, de focaliser l'activité sur l'atteinte des performances clés et de décider des actions globales à entreprendre car jusqu'à aujourd'hui c'est l'opérationnel qui prime par rapport au stratégique. D'où la vision transversale des activités pour aller dans le sens de l'évolution du management.

Aussi l'analyse stratégique s'oriente vers une nouvelle approche basée sur l'acquisition et la maîtrise des ressources, seules aptes à donner à l'entreprise industrielle algérienne les moyens de se différencier de ses concurrents. Il est considéré à juste titre que chacune d'elle dispose d'une catégorie spécifique de ressources qui lui fournit des avantages. Développer une stratégie réside alors à chercher une bonne adéquation entre ses propres ressources et les actions à engager. Mais quelles sont ces ressources dont il est question ?

Il s'agit de la mobilisation de compétences distinctives capables de lui donner un avantage compétitif. Une compétence signifie selon Lorino (2003) « une aptitude à mobiliser, combiner et coordonner des ressources dans le cadre d'un processus d'action déterminé, pour atteindre un résultat suffisamment prédéfini pour être reconnu et évaluable. ».

La compétence constitue un potentiel tandis que le processus est la réalisation de ce potentiel. Autrement dit, réaliser un processus est synonyme de mise en œuvre d'une compétence. En définitif, l'enjeu pour les entreprises industrielles algériennes est que, pour reprendre Lorino (2003), le « seul avantage concurrentiel durable réside dans leur aptitude à maîtriser, acquérir et créer des savoirs. Les machines vieillissent, les meilleures technologies deviennent un jour obsolètes, les grands patrons et les experts pointus prennent leur retraite, les idées de nouveaux produits sont tôt ou tard imitées, les réserves financières sont dépensées. Mais l'entreprise qui sait, mieux que d'autres, apprendre, faire apprendre et innover en permanence est toujours capable de rebondir, de reconstruire de nouveaux avantages concurrentiels et de reprendre une longueur d'avance. L'acquisition de connaissance prévaut sur toute acquisition de ressource ».

## **Conclusion**

L'importance stratégique du secteur industriel le place au centre des préoccupations que ce soit des pouvoirs publics (politique industrielle) que des chefs d'entreprises, organismes d'encadrement et autres associations professionnelles. Fédérés tous les efforts, est devenu plus qu'indispensable pour faire évoluer dans les meilleurs délais et dans des conditions adéquates le redéploiement industriel.

Les possibilités de synergie et de coopération entre secteur public et secteur privé doivent être recherchées. La levée de la contrainte de financement est un atout essentiel dans le renforcement du potentiel productif. La dimension internationale s'impose dans la définition des contours du redéploiement stratégique du secteur industriel eu égard au nouvel environnement mondial.

## Chapitre II : Diagnostics de l'environnement, des ressources et compétences de l'entreprise ENIEM

Le diagnostic global et général des deux entreprises industrielles porte essentiellement sur les fonctions internes en termes d'objectifs et de politique, de capacités de production, de capacités financières, d'organisation commerciale, de recherche et développement (R&D) et enfin de maîtrise des coûts.

Il s'agit de faire ressortir pour l'ENIEM et **Electro-Industries** leurs compréhensions et leurs degrés de connaissance du fonctionnement du marché, leurs expériences et leurs acquis, la capacité de leurs produits respectifs et leur maîtrise à faire des offres concurrentielles.

### Section 1 : Analyse de l'environnement

#### ➤ **L'environnement externe**

L'environnement externe à l'ENIEM se caractérise par :

#### **1.1 Ouverture économique et institutionnalisation de la concurrence**

L'ouverture économique en Algérie s'est concrétisée notamment à travers la libéralisation du commerce extérieur qui constitue une dimension importante de l'ouverture à l'économie mondiale. Elle est entamée à partir de 1990 dans le sens d'une démonopolisation de cette activité, d'un assouplissement des tarifs douaniers et de la conclusion d'accords bilatéraux, régionaux (l'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion à la zone arabe de libre échange).

#### ➤ **Démonopolisation du commerce extérieur et révision de la politique tarifaire.**

Les effets attendus de cette démonopolisation du commerce extérieur sont :

- ✓ L'efficacité dans l'allocation des ressources ;
- ✓ L'amélioration des conditions d'approvisionnement du marché ;
- ✓ Le développement de la compétitivité des entreprises industrielles.

#### ➤ **Les accords commerciaux**

La libéralisation du commerce extérieur est complétée par la signature d'accords commerciaux régionaux : nous pouvons citer notamment l'accord d'association avec l'Union Européenne en 2005 et l'adhésion à la Zone Arabe de Libre Echange en 2009.

### **-L'accord d'association avec l'Union Européenne**

L'accord d'association avec l'Union Européenne vise, dans son volet économique, la mise en place d'un partenariat économique et financier qui conduira à l'intégration davantage les pays tiers- méditerranéens dans l'aire de l'Union Européenne.

### **-La zone arabe de libre échange (ZALE)**

L'Algérie a adhéré à la zone arabe de libre échange le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Ainsi une liste de produits originaires des 18 pays membres de cette ZALE bénéficient à leur importation en Algérie d'un régime tarifaire préférentiel. La réciprocité étant évidemment accordée aux produits algériens.

## **1.2 Réglementation spécifique à l'industrie de l'électroménager**

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 notamment la loi sur la classification énergétique des appareils et les lois rentrant dans le cadre de la protection de l'environnement.

### **-La loi sur la classification énergétique des appareils électroménagers**

Les appareils à usage domestique et fonctionnant à l'énergie électrique, notamment les réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs et lampes domestiques, sont classés selon leur efficacité énergétique. Les indicateurs de classement sont définis par la loi (1).

Aussi, ces appareils ne peuvent être proposés 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.

Les producteurs ou toute personne proposant au consommateur ces appareils sont soumis au contrôle visant à s'assurer de la réalité des consommations annoncées.

Cette réglementation vise la réduction de la consommation de l'énergie, surtout que les ménages par leur utilisation des équipements ménagers en sont les premiers consommateurs.

(1).Arrêté interministériel du 29 novembre 2008 définissant la classification d'efficacité énergétique des appareils à usage domestique.

## **-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.

### **➤ Caractéristiques de l'offre et de la demande de la sous-filière Electroménager**

#### **2.1 Les caractéristiques de l'offre**

##### **➤ Les caractéristiques des produits**

Le produit électroménager est un bien de consommation durable. Il satisfait le besoin de faciliter les tâches domestiques. Ceci a fait évoluer les modes de vie, en contribuant surtout au développement de l'activité professionnelle des femmes. Aujourd'hui, le produit électroménager est devenu indispensable pour tout ménage recherchant plus de confort et il continue même de remplir, dans certaines sociétés, le rôle de satisfaction du besoin d'estime.

Les produits électroménagers ne cessent pas d'évoluer, les innovations portent essentiellement sur :

- ✓ La réduction de la consommation d'eau et d'électricité des appareils tout en maîtrisant le prix,
- ✓ L'introduction des fonctions originales dans les produits ;
- ✓ Les couleurs et le design rampant les habitudes ;
- ✓ La réduction du niveau sonore des appareils ;
- ✓ Le remplacement de certains matériaux nuisibles à l'environnement, c'était le cas de l'interdiction des fluides frigorigènes à base de CFC (Choro-fluoro-carbone).

##### **➤ Le processus de production**

Beaucoup de segments dans l'industrie de l'électroménager sont arrivés à maturité, les producteurs des pays à bas salaires tirent les prix vers le bas et la fabrication des produits électroménagers se standardise de plus en plus. Ceci a rendu possible la production en série qui permet de réaliser des économies d'échelles et des économies d'expérience. A cet effet, la réduction des coûts et la flexibilité deviennent des préoccupations majeures pour les producteurs qui ne cessent de faire évoluer les processus de production vers plus de rationalisation :

- ✓ Spécialisation des sites de production : chaque site est spécialisé dans la production d'un seul produit, dans un souci d'amélioration de la productivité ;
- ✓ Rationalisation des lignes de production pour produire vite, voir passer rapidement, sur une même ligne de produits de la fabrication d'un appareil à celle d'un appareil voisin ;
- ✓ Allongement des séries, diminution du nombre de pièces par appareil et utilisation croissante d'organes communs ;
- ✓ Recours accru à la sous-traitance, celle-ci peut porter sur l'électronique, sur diverses pièces métalliques et plastiques ;
- ✓ Suivre une politique d'achat rigoureuse : limitation des stocks, amélioration de la logistique, le travail amont sur le recyclage, réduction du nombre de fournisseurs, etc.
- ✓ Augmenter la flexibilité du personnel de production pour faire face au caractère imprévisible de la demande.

## **2.2 Les déterminants de la demande**

Les produits électroménagers (particulièrement dans les pays développés) ne constituent plus une source de prestige, mais répondent tout simplement à un besoin de bien être et de confort. La plupart des études économiques les situent dans la phase de maturité : taux d'équipement élevés et ralentissement des taux de croissance du marché, notamment pour le premier équipement.

### **➤ Evolution de la demande**

La demande de produits électroménagers émane en grande partie des ménages. Leurs exigences ont évolué et des caractéristiques nouvelles sont de plus en plus demandées :

- La sécurité est une condition de base. Cette dernière est garantie par la marque. Elle ne constitue pas de ce fait un critère de choix déterminant pour le consommateur ;
- La fiabilité des produits est une attente forte des consommateurs. Si ces derniers cherchent des appareils avec des fonctions originales (permises surtout par l'introduction de l'électronique), la facilité d'utilisation de ces appareils reste un critère déterminant dans la décision d'achat ;

- L'esthétique constitue une dimension essentielle de la personnalisation de la consommation. La cuisine par exemple, est devenue une pièce à vivre qu'on ne cache plus, d'où l'intérêt croissant pour le design des produits, leurs couleurs, etc.
- Les préoccupations en termes d'écologie et en termes d'augmentation des coûts de l'énergie font que le consommateur intègre dans sa décision d'achat les niveaux de consommation d'énergie et d'eau des appareils, l'utilisation de matériaux recyclables, etc.

➤ **Les caractéristiques de la demande en Algérie**

La demande de produits électroménagers en Algérie connaît ces dernières années une croissance importante. Elle s'adresse à deux types de clientèle :

- **Les ménages** : Ils constituent la part la plus importante du marché. Selon l'office national des statistiques les ménages algériens se dirigent de plus en plus vers les familles de type « couple avec enfant », ce qui favorise l'augmentation du nombre des ménages. Ceci constitue un facteur favorable au développement du marché de l'électroménager ;
- **Les entreprises et les administrations** : La demande de ce segment est variée et peut toucher tous les produits. Il se distingue par l'importance des commandes ce qui peut procurer aux entreprises des gains immédiats considérables.

Plusieurs facteurs influent sur la demande de produits électroménagers:

- ✓ **Les revenus** : L'amélioration ces dernières années des revenus de plusieurs catégories socio- professionnelles, a joué en faveur de la croissance du marché de l'électroménager ;
- ✓ **Les prix** : Les réductions des prix peuvent stimuler les ventes, ce qui est constaté par exemple lors des foires nationales où les opérateurs effectuent des ventes promotionnelles.
- ✓ **Le climat** : Les ventes des produits électroménagers ne sont pas régulières sur toute l'année. Elles diffèrent d'une saison à une autre, par exemple les ventes des climatiseurs et réfrigérateurs sont plus importantes en été ;
- ✓ **La relance du secteur de l'habitat** : Ce secteur enregistre des taux de croissances importants et contribue fortement à la croissance économique. La réalisation et la distribution de nouveaux logements ont pris de l'ampleur ces dernières années.

- ✓ **Le marché du tourisme** : Il est aussi en croissance et la forte concurrence amène les intervenants sur ce marché à améliorer les structures d'accueil en mettant à la disposition des clients les produits blancs ;
- ✓ **La qualité** : Le consommateur algérien accorde de plus en plus de l'importance à la qualité du produit acheté : sa fiabilité, son design, etc. Ce processus est stimulé par l'importance et la variété de l'offre, d'où l'intérêt grandissant accordé à la marque du produit et son pays d'origine.

## Section 2 : Diagnostic de l'entreprise ENIEM

### 1. Présentation de l'ENIEM

L'ENIEM , entreprise nationale industrielle spécialisée en électroménager, est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique (SONELEC) par décret n°83-19 du 02 janvier 1983. Elle est chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers.

En 1989 , l'ENIEM est passée à l'autonomie. Les premières réformes ont été engagées, et dans ce cadre , l'ENIEM s' est dotée de tous les organes de gestion légaux :

- ✓ Une assemblée générale
- ✓ Un conseil d'administration
- ✓ Un capital social

L'organisation générale de l'entreprise et son statut a connu des modifications, dont les principales sont :

-Son passage au statut de l'entreprise publique économique (**EPE**), société par actions au capital social de 40 000 000,00DA le 08/10/1989.

- La restructuration industrielle dans le but de redressement de l'entreprise qui a commencé en 1994 accompagnée de plusieurs assainissements financiers.

L'**ENIEM** est constituée de :

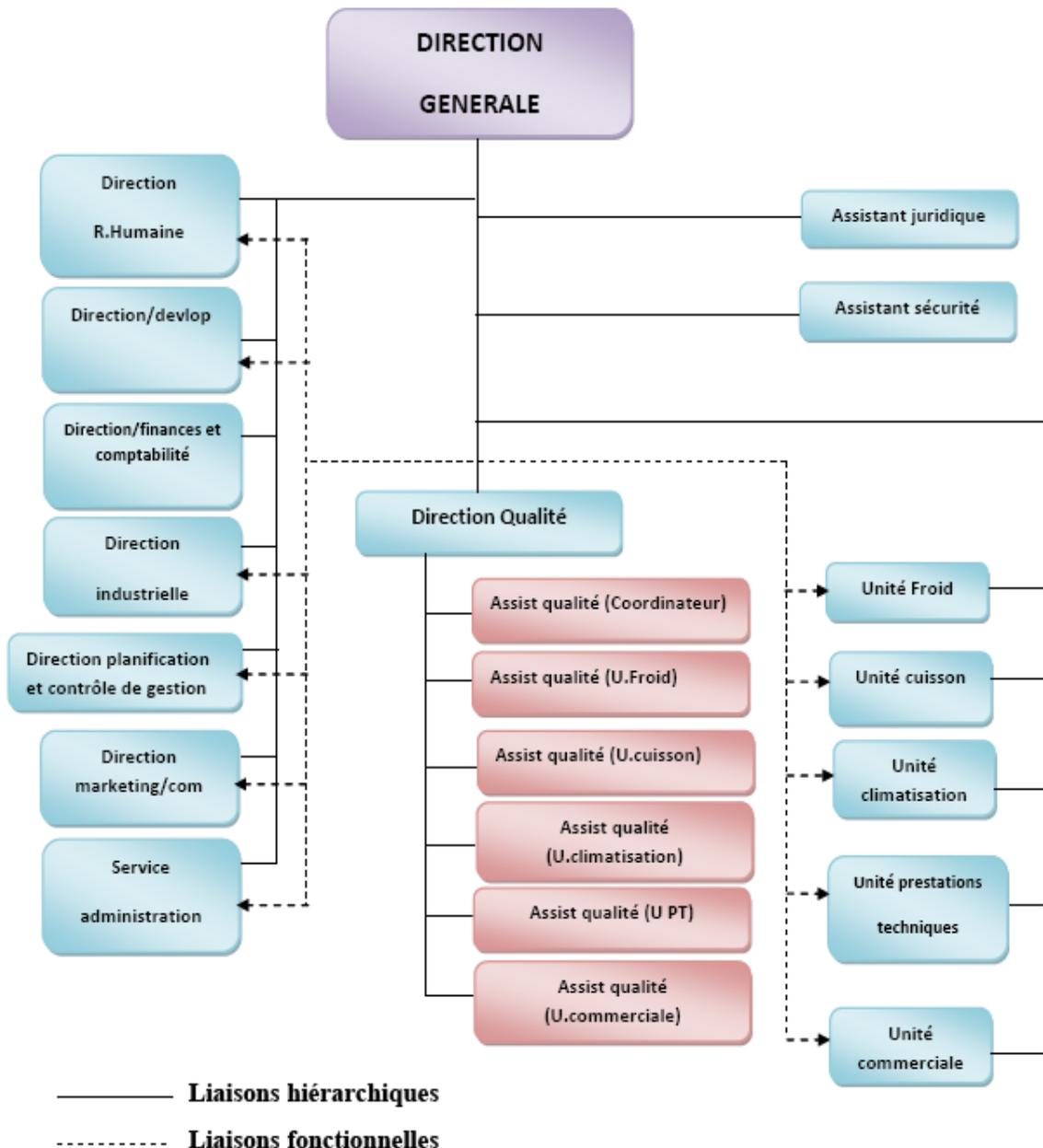
- ✓ Une **Direction Générale** sise à Tizi-Ouzou ( boulevard Stiti Ali – Tizi-Ouzou)
- ✓ **Unité froid** : sise au complexe de Oued Aissi (Zone industrielle de Tizi-Ouzou)
- ✓ **Unité cuisson** : sise au complexe de Oued Aissi (Zone industrielle de Tizi-Ouzou)
- ✓ **Unité climatisation** : sise au complexe Oued Aissi
- ✓ **Unité prestations techniques** : sise au complexe Oued Aissi
- ✓ **Unité commerciale** : sise au complexe Oued Aissi

- ✓ **Unité sanitaire** ( filiale) sise à Khemis Miliana (Wilaya Ain Defla)
- ✓ **Unité FILAMP** (filiale). sise à Mohammedia (wilaya de Mascara)

L'ENIEM est dotée d'un potentiel équipement très important et humain avoisinant les 2500 travailleurs, son **capital social est de 10 279 800 000 DA** en 2009, il est détenu en totalité par la **SGP INDELEC** dont elle relève actuellement.

Les missions principales de l'ENIEM est d'assurer le montage, le développement et la recherche dans le domaine des différentes branches de l'électroménager. Elle assure également la production des appareils de réfrigérations, de cuisson et de climatisation avec une intégration nationale importante.

**Figure n°2 : Organigramme de l'entreprise**



## 2.1 Diagnostic financier de l'ENIEM

Le présent diagnostic comptable concerne la période 2010/2012, il a été élaboré sur la base de documents mis à notre disposition par l'ENIEM, il s'agit principalement :

- ✓ Des bilans comptables financiers certifiés de l'entreprise, pour les exercices 2010/2012 ;
- ✓ Des tableaux de comptes de résultat.

Ces documents nous ont permis l'examen de la santé financière de l'entreprise, passée et actuelle. En outre, les différents entretiens avec les responsables de l'entreprise nous ont permis d'avoir une compréhension aussi exhaustive que possible de la situation de l'ENIEM

Les objectifs généraux du diagnostic financier sont les suivants :

- ✓ L'analyse de la structure financière de l'entreprise ENIEM par les différents ratios de structure;
- ✓ L'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise par le calcul des différents ratios de l'équilibre financier, en l'occurrence, le fonds de roulement (**FR**), le besoin en fonds de roulement (**BFR**) et la trésorerie (**T**) ;
- ✓ L'analyse de la rentabilité, solvabilité et la liquidité de l'entreprise ;
- ✓ Mise en relief des soldes intermédiaires de gestion ;
- ✓ Analyse de la répartition de la valeur ajoutée.

### 2.1.1 Revue des comptes

#### ➤ Bilans en grandes masses et les ratios de structure de l'ENIEM

Les bilans en grandes masses de l'ENIEM des trois dernières années sont présentés ci-dessous, chaque exercice est suivi des ratios de structure relatifs à chaque masse. Les ratios de structures sont calculés en pourcentage du total bilan.

**Tableau n° 2: Bilan en grandes masses de l'ENIEM 2010-2012**

En KDA

	2010	%	2011	%	2012	%
<b>Emplois</b>	<b>15 632 394</b>	<b>100</b>	<b>15 567 502</b>	<b>100</b>	<b>16 376 074</b>	<b>100</b>
<b>Immobilisations (VI)</b>	9 820 332	<b>63</b>	9 605 441	<b>62</b>	9 435 806	<b>58</b>
<b>Valeurs d'exploitation (VE)</b>	4 189 759	<b>27</b>	4 388 923	<b>28</b>	4 842 828	<b>30</b>
<b>Valeurs réalisables (VR)</b>	1 228 774	<b>8</b>	1 012 927	<b>7</b>	1 453 721	<b>9</b>
<b>Disponibilités (VD)</b>	393 528	<b>3</b>	560 211	<b>4</b>	643 720	<b>4</b>
<b>Ressources</b>	<b>15 632 394</b>	<b>100</b>	<b>15 567 502</b>	<b>100</b>	<b>16 376 074</b>	<b>100</b>
<b>Capitaux propres (FP)</b>	11 576 937	<b>74</b>	13 614 892	<b>87</b>	13 609 052	<b>83</b>
<b>Dettes à long terme (DLMT)</b>	2 530 128	<b>16</b>	1 238 287	<b>8</b>	1 666 717	<b>10</b>
<b>Dettes à court terme (DCT)</b>	1 525 329	<b>10</b>	714 323	<b>5</b>	1 100 305	<b>7</b>
<b>Total bilan</b>	<b>15 632 394</b>	<b>100</b>	<b>15 567 502</b>	<b>100</b>	<b>16 376 074</b>	<b>100</b>

**□ En termes d'emplois**

- ✓ Les immobilisations sont comprises entre **50% et 65%** du total bilan sur toute la période, ce qui confirme la vocation industrielle de l'ENIEM, (la norme pour une entreprise industrielle (**50% <VI< 65%**)) ;
- ✓ L'actif circulant représente **42%** du total bilan en 2012 ;
- ✓ Les valeurs d'exploitations (VE) sont supérieures aux valeurs réalisables (VR), la logique voudrait le contraire mais nous allons prendre le soin de détailler la composante des stocks pour approfondir l'analyse ;
- ✓ Les disponibilités sont comprises entre **3% et 4%**, ce qui répond à la norme (**VD < 5%**), cela signifie que l'entreprise ne gèle pas son argent ;
- ✓ **VR<DCT**, implique que le délai de recouvrement des créances est inférieur au délai de règlement des fournisseurs, cette situation est vérifiée uniquement en 2010 où les VR

représente **8%** du total bilan contre **10%** pour les DCT, durant les deux derniers exercices, cette situation s'est inversée.

#### ❑ **En termes de ressources**

- ✓ Les fonds propres sont supérieurs à **50%** sur toute la période, ceci implique que l'entreprise est autonome financièrement ;
- ✓ L'endettement global représente uniquement **17%** en 2012 ;
- ✓ DLMT > DCT sur les trois exercices.

#### **Conclusion et recommandations**

Apriori l'entreprise ENIEM présente une bonne structure financière. Néanmoins, nous lui recommandons ce qui suit :

- ✓ Allonger les délais fournisseurs ;
- ✓ Réduire les délais clients ;
- ✓ S'endetter à court terme plus qu'à long terme, pour que les frais financiers n'absorbe pas une partie importante de l'EBE.

#### ➤ **L'actif non courant**

L'actif non courant est constitué des immobilisations, ces dernières sont des biens achetés par l'entreprise et destinées à y rester plusieurs années. Les immobilisations sont de plusieurs natures, incorporelles, corporelle, financière, et les immobilisations en cours.

**Tableau n°3: L'actif non courant de l'ENIEM 2010-2012**

	<b>En KDA</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>13 666</b>	<b>13 666</b>	<b>14 106</b>	<b>0</b>
Logiciels informatiques et assimilés	4 748	4 748	5 188	
Concessions, brevets, licences et marques	8 918	8 918	8 918	
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>19 315 974</b>	<b>19 327 419</b>	<b>19 225 441</b>	<b>90</b>
Terrains	5 461 336	5 461 336	5 291 901	
Agencements et aménagements de terrain	1 184 592	40 239	40 879	
Bâtiments	7 466 267	7 706 364	7 705 862	
Installations techniques, MTL et outillages	5 014 468	5 876 703	5 945 663	
Autres immobilisations corporelles	189 311	242 777	241 136	
<b>Immobilisations en cours</b>	<b>261 095</b>	<b>278 534</b>	<b>131 637</b>	<b>1</b>
<b>Immobilisations financières</b>	<b>1 500 927</b>	<b>1 490 361</b>	<b>1 886 442</b>	<b>9</b>
Titres de filiales	1 471 000	1 471 000	1 471 000	
Dépôts et cautionnements versés	29 104	18 723	29 757	
Autres créances immobilisées	823	638	385 685	
<b>Impôts différés actif</b>	<b>135 743</b>	<b>141 448</b>	<b>120 467</b>	<b>1</b>
<b>Total immobilisations en valeur brute</b>	<b>21 227 405</b>	<b>21 251 428</b>	<b>21 378 093</b>	<b>100</b>
<b>Amortissements</b>	<b>11 407 073</b>	<b>11 645 987</b>	<b>11 942 287</b>	
<b>Total immobilisations en valeur nette</b>	<b>9 820 332</b>	<b>9 605 441</b>	<b>9 435 806</b>	

L'analyse de l'actif immobilisé de l'ENIEM au 31/12/2012 fait apparaître ce qui suit :

- ✓ Les immobilisations incorporelles sont constituées de logiciels informatiques, des brevets, licences et marques ;
- ✓ Le poste d'actif immobilisé le plus important est constitué des immobilisations corporelles, en particulier, les terrains, les bâtiments et les installations techniques. Ils

représentent plus de **90%** du total des immobilisations brutes avec un montant de **19.225.441 kda**. Ils sont amortis à hauteur de **63%** pour les bâtiments et de **99%** pour les installations techniques, selon le tableau suivant:

**Tableau n°4: Amortissement des immobilisations de l'ENIEM, 2012**

	<b>En KDA</b>			
	valeur brute	Amortissements	valeur nette	% d'amortissement
<b>Terrains</b>	5 292	0	5 292	<b>0%</b>
<b>Bâtiments</b>	7 705 862	4 825 987	2 879 875	<b>63%</b>
<b>Installations techniques</b>	5 945 663	5 861 362	84 301	<b>99%</b>

Quant aux immobilisations financières, elles sont constituées à hauteur de **98%** de titres de filiale et les **2%** représentent les cautionnements versés et autres créances immobilisées.

### **Conclusion et recommandations**

Nous constatons une bonne répartition des immobilisations, néanmoins, nous conseillons à l'ENIEM le renouvellement des installations techniques qui sont amorties à hauteur de 99%.

#### ➤ **Stocks et encours**

Les stocks correspondent à des actifs détenues par l'entreprise et destinés à être vendus dans le cadre de l'exploitation courante.

**Tableau n°5: Stocks et encours de l'ENIEM 2010-2012**

	<b>En KDA</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>Stocks de marchandises</b>	1 139	1 010	1 538	<b>0</b>
<b>Matières premières et fournitures</b>	1 039 626	1 312 420	1 803 165	<b>36</b>
<b>Fournitures consommables</b>	442 641	434 062	430 294	<b>9</b>
<b>Matières consommables</b>	50 089	47 605	51 345	<b>1</b>
<b>Produits encours</b>	141 355	165 396	240 458	<b>5</b>
<b>Produits intermédiaires</b>	23 244	34 203	44 132	<b>1</b>
<b>Produits finis</b>	2 247 844	2 371 127	2 164 306	<b>43</b>
<b>Déchets et rebuts</b>	1 845	1 509	1 476	<b>0</b>
<b>Stocks à l'extérieur</b>	389 832	154 712	244 348	<b>5</b>
<b>Total stocks en valeur brute</b>	<b>4 337 615</b>	<b>4 522 044</b>	<b>4 981 062</b>	<b>100</b>
provisions	147 856	133 122	138 234	
<b>Total stocks en valeur nette</b>	<b>4 189 759</b>	<b>4 388 922</b>	<b>4 842 828</b>	

Presque la moitié des valeurs d'exploitation, sont des produits finis (**43%**), les matières et fournitures sont à hauteur de **36%**, le reste sont des produits encours et des fournitures consommables.

#### **Conclusion et recommandations**

Adopter une politique commerciale agressive pour écouler les stocks des produits finis qui sont assez importants, déjà en termes de pourcentage par rapport aux autres postes des valeurs d'exploitations, ensuite, en termes de valeur par rapport au total bilan. Le tableau ci-dessous nous confirme cette conclusion :

**Tableau n°6: Les produits finis en % de total bilan l'ENIEM 2010-2012**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Total bilan</b>	15 632 394	15 567 502	16 376 074
<b>produits finis</b>	2 247 844	2 371 127	2 164 306
<b>%</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>13</b>

➤ **Créances et emplois assimilés**

Les créances représentent **9%** du total bilan, les créances saines sur clients ont la part de lion (**43%**), le poste autres débiteurs enregistre également un pourcentage important de la totalité des créances et qui s'élève à **34%**.

**Tableau n°7: créances et emplois assimilés de l'ENIEM 2010-2012**

	<b>En KDA</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>Clients</b>	637 818	441 815	894 925	<b>43</b>
<b>Clients effets à recevoir</b>	20 266	30 784	16 943	<b>1</b>
<b>Clients douteux</b>	459 827	448 633	414 024	<b>20</b>
<b>Autres débiteurs</b>	572 727	694 704	697 369	<b>34</b>
<b>Impôts et assimilés</b>	193 620	41 281	40 141	<b>2</b>
<b>Total créances en valeur brute</b>	<b>1 884 258</b>	<b>1 657 217</b>	<b>2 063 402</b>	<b>100</b>
<b>Provisions</b>	655 484	644 290	609 681	
<b>Total créances nettes</b>	<b>1 228 774</b>	<b>1 012 927</b>	<b>1 453 721</b>	

Quant au provisionnement des créances douteuses, l'entreprise respecte la règle de prudence, toutes les créances douteuses ont été provisionnées, celles-ci représentent **20%** du poste créances et emplois assimilés en 2012. Les clients douteux représentent la moitié (**50%**) du poste client en 2011 qui a été ramené jusqu'à **31%** en 2012, cela témoigne de l'efficacité de politique de recouvrement adoptée par l'ENIEM.

Le tableau ci-après reprend les provisions des créances douteuses sur les trois dernières années :

**Tableau n°8: Le provisionnement des créances douteuses de l'ENIEM 2010-2012**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>total client dont client douteux</b>	1 117 911	921 232	1 325 892

<b>provisions</b>	459 827	448 633	414 024
<b>%</b>	<b>41</b>	<b>49</b>	<b>31</b>

### Conclusion et recommandations

Faire une bonne sélection de la clientèle afin d'éviter les créances douteuses qui ont un impact négatif sur la trésorerie de l'entreprise.

#### ➤ Disponibilités et assimilés :

Les disponibilités de l'ENIEM représentent les dépôts bancaires comme nous le montre le tableau suivant :

**Tableau n° 9: Les disponibilités de l'ENIEM 2010-2012**

	<b>En KDA</b>			
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
Banque et établissements financiers	391 252	559 958	643 303	<b>100</b>
Caisse	370	243	407	<b>0</b>
Régies d'avances et accreditifs	1 906	10	10	<b>0</b>
<b>Total disponibilités et assimilés</b>	<b>393 528</b>	<b>560 211</b>	<b>643 720</b>	<b>100</b>

Après avoir fait le tour des comptes et des différentes masses de l'actif, à présent nous allons étudier de la même façon les comptes et les masses du passif.

#### ➤ Les capitaux propres

Dans l'entreprise publique, le capital représente l'apport en nature ou en numéraire de l'Etat ou des collectivités publiques, les diverses réserves ou provisions résultant soit de prescription légale, statutaires ou facultatives, qui sont des bénéfices affectés durablement à l'entité, l'écart d'équivalence qui enregistre l'écart entre la valeur actuelle des titres des entreprises associées et la valeur d'acquisition, l'écart de réévaluation, qui enregistre les plus-values des immobilisations, l'écart d'évaluation, qui reprend les profits ou les pertes de certains éléments du bilan non enregistrés au résultat, le report à nouveau qui est la partie du résultat dont la décision d'affectation est renvoyée à une date ultérieure, le résultat de l'exercice.

Dans les capitaux propres, nous trouvons également les produits et les charges différées hors cycle d'exploitation, sont enregistrés au crédit de ce compte, les subventions d'équipements (acquisition ou créations des biens déterminés), subventions d'investissements (financement des activités à long terme telles que l'implantation à l'étranger et la prospection de nouveau marché, etc.), impôts différés à l'actif, impôts différés au passif, les provisions pour charges et les provisions pour pensions et obligations similaires ( engagements de retraite).

**Tableau n°10 : Les capitaux propres de l'ENIEM 2010-2012**

En KDA

	2010	2011	2012	%
<b>Capital, réserves et assimilés</b>	<b>11 322 510</b>	<b>13 466 548</b>	<b>13 464 323</b>	<b>99</b>
<b>Capital social</b>	10 279 800	10 279 800	10 279 800	<b>76</b>
<b>Dotations définitives</b>	895 012	895 012	895 012	<b>7</b>
<b>Autres fonds propres</b>	0	1 939 719	1 939 719	<b>14</b>
<b>Compte d'exploitation</b>	0	0	0	
<b>Capital non appelé</b>	0	0	0	
<b>Primes et réserves- Réserves consolidées</b>	0	0	0	
<b>Ecart d'évaluation</b>	0	0	0	
<b>Réserves (légal, statutaires, ordinaires, réglementées)</b>	0	206 544	206 544	<b>2</b>
<b>Ecart de réévaluation</b>	147 698	145 473	143 248	<b>1</b>
<b>Ecart d'équivalence</b>	0	0	0	
<b>Résultat net -résultat net part du groupe</b>	<b>335 510</b>	<b>59 495</b>	<b>60 696</b>	<b>0</b>
<b>Autres capitaux propres - Report à nouveau</b>	<b>-81 083</b>	<b>88 849</b>	<b>84 033</b>	<b>1</b>
<b>Résultat en instance d'affectation</b>	-128 966	0	59 495	
<b>Ajustement pour changement de méthodes comptables</b>	47 883	88 849	24 538	
<b>Part de la société consolidante</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Part minoritaires</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Total capitaux propres</b>	<b>11 576 937</b>	<b>13 614 892</b>	<b>13 609 052</b>	<b>100</b>

Concernant les ressources de l'ENIEM, les capitaux propres représentent **83%** du total bilan, la composante principale de ces capitaux propres est le capital social qui enregistre un taux de **76%** des capitaux propres et de **63%** du total bilan.

### Conclusion et recommandations

L'importance des capitaux propres témoigne de l'indépendance financière de l'ENIEM.

➤ **Le passif non courant :**

Ce poste englobe les dettes financières dont les emprunts et les dettes rattachées à des participations, les produits constatés d'avance, les provisions pour charges et provisions pour pensions, ce dernier enregistre les engagements en matière de pensions et compléments de retraite.

**Tableau n° 11: Le passif non courant de l'ENIEM 2010-2012**

	En KDA			
	2010	2011	2 012	%
<b>Emprunts et dettes financières</b>	<b>1 490 744</b>	<b>230 685</b>	<b>790 932</b>	<b>47</b>
Emprunts et dettes assimilées	1 070 635	230 685	790 932	
Dettes rattachées à des participations	420 109	0	0	
<b>Impôts différés</b>	<b>156 931</b>	<b>143 521</b>	<b>127 411</b>	<b>8</b>
Autres dettes non courantes	0	0	0	
<b>Provisions et produits constatés d'avance</b>	<b>882 453</b>	<b>864 081</b>	<b>748 374</b>	<b>45</b>
Provisions pour pensions et obligations similaires	852 532	830 953	717 411	
Autres provisions pour charges - passifs non courants	13 926	18 949	18 952	
Subventions d'équipement	15 995	14 179	12 011	
Autres subventions d'investissements	0	0	0	
<b>Total passif non courant</b>	<b>2 530 128</b>	<b>1 238 287</b>	<b>1 666 717</b>	<b>100</b>

Le passif non courant représente **10%** du total bilan, il est réparti presque en égalité entre les dettes financières (**47%**) et les produits constatés d'avance (**45%**). Quant à la totalité des dettes (long et court terme), elles s'élèvent à **17%** du total bilan. Les capitaux permanents (capitaux propres + dettes à long termes) quant à eux enregistrent un taux de **93%** du total bilan.

➤ **L'équilibre financier :**

- ✓ L'actif et le passif du bilan se répartissent en trois rubriques principales qui se combinent deux par deux pour donner naissance à trois grandeurs fondamentales en gestions financières : Le fonds de roulement ; Le besoins en fonds de roulement ; Trésorerie.

**Tableau n°12: L'équilibre financier de L'ENIEM 2010-2012**

	<b>En KDA</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Emplois</b>	<b>15 632 394</b>	<b>15 567 502</b>	<b>16 376 074</b>
Immobilisations	9 820 332	9 605 441	9 435 806
Stocks	4 189 759	4 388 923	4 842 828
Créances	1 228 774	1 012 927	1 453 721
Disponibilités	393 528	560 211	643 720
<b>Ressources</b>	<b>15 632 394</b>	<b>15 567 502</b>	<b>16 376 074</b>
Capitaux propres	11 576 937	13 614 892	13 609 052
Dettes à long terme (DLMT)	2 530 128	1 238 287	1 666 717
Dettes à court terme (DCT)	1 525 329	714 323	1 100 305
<b>Total bilan</b>	<b>15 632 394</b>	<b>15 567 502</b>	<b>16 376 074</b>
Chiffres d'affaires (CA)	5 662 046	5 393 218	5 300 316
capitaux permanents (CP)	14 107 065	14 853 179	15 275 769
<b>FR= CP- IMMOB</b>	<b>4 286 732</b>	<b>5 247 738</b>	<b>5 839 964</b>
FR en % de l'actif circulant	27	34	36
FR en mois de CA	1	1	1
<b>BFR = stocks + créances - DCT</b>	<b>3 893 204</b>	<b>4 687 527</b>	<b>5 196 244</b>
BFR en % du total bilan	25	30	32
BFR en mois de CA	1	1	1
% de couverture du FR/BFR	110	112	112
<b>Trésorerie =FR-BFR</b>	<b>393 528</b>	<b>560 211</b>	<b>643 0</b>

➤ **Le fonds de roulement :**

Le fonds de roulement (FR) permet de répondre à la question suivante : Les ressources permanentes suffisent-elles à financer l'actif stable ?

Les ressources permanentes comprennent les capitaux propres et le passif non courant, et l'actif stable correspond aux immobilisations ou à l'actif non courant. Pour simplifier, en termes de durée, se sont l'actif et le passif à plus d'un an.

Le fonds de roulement de l'ENIEM est positif sur les trois derniers exercices, cela signifie que l'entreprise dégager un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif stable, qui pourra être utilisé pour financer les besoins d'exploitation de l'entreprise.

En termes de chiffre d'affaires, le fond de roulement a pu financer un mois d'activité entre 2010 et 2012. Le fonds de roulement rapporté à l'actif total passe de **25%** à **30%** ensuite à **32%**, cette hausse s'explique par l'augmentation du FR.

L'importance du fonds de roulement est due essentiellement à l'importance des capitaux propres qui s'élèvent à **83%** du total bilan comme nous l'avons déjà signaler.

Dans le tableau ci-après nous avons analysé d'avantage le fonds de roulement en faisant la distinction entre le fonds de roulement propres et le fonds de roulement étranger.

**Tableau n° 13: Le fonds de roulement de L'ENIEM 2010-2012**

	<b>En KDA</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Fonds de roulement propres</b>	1 756 605	4 009 450	4 173 246
<b>Fonds de roulement étranger = DLMT</b>	2 530 128	1 238 287	1 666 717
<b>FR</b>	4 286 732	5 247 738	5 839 964
<b>% du fonds de roulement propre</b>	<b>41</b>	<b>76</b>	<b>71</b>

➤ **Le besoin en fonds de roulement :**

Un besoin en fonds de roulement (**BFR**) peut se définir comme la partie de l'actif circulant qui n'est pas couverte par les dettes circulantes. Le **BFR** se calcul de la différence entre les deux.

Comment un stock ou une créance constituent-ils un besoin ou une nécessité d'argent ?

Prenons le cas des stocks ? Avant de stocker un produit, le fabricant a payé la matière première, les salaires et d'autres charges, et tant que ces stocks ne soient pas vendus, ils représentent un besoins pour l'entreprise.

Concernant les créances, celles-ci témoignent de l'existence de ventes antérieures à crédit, par conséquent, cette créance sera ressentie comme un besoin tant que l'entreprise ne sera pas payer par son client.

Les dettes fournisseurs sont des délais de paiement accordés à l'entreprise, il s'agit d'une ressource, puisque l'entreprise détient des disponibilités qui auraient dû être utilisées à payer le fournisseur.

L'ENIEM enregistre un besoin de **3.893.204 kda** en 2010, **4.687.527 kda** en 2011 et **5.196.244 kda** en 2012, cette augmentation ressentie en BFR est due à la diminution des dettes d'exploitation. En termes de chiffre d'affaires, le BFR représente un mois de chiffre d'affaires. Néanmoins, le taux de couverture de BFR par le fonds de roulement est compris entre **110% à 112%**.

#### ➤ **La trésorerie**

La **trésorerie** nette se calcule par la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive, ce solde ne peut être ni trop positif ni trop négatif. On entend souvent qu'une entreprise a déposé son bilan à la suite des problèmes de trésorerie. Moralité, l'entreprise doit être vigilante et s'efforcer à mieux gérer sa trésorerie.

La **trésorerie** se calcule également par la différence entre le **FR** et le **BFR**, sachant que le FR représente un excédent de ressources par rapport aux immobilisations et le BFR constitue des besoins de liquidité ; la différence entre les deux nous renseigne sur la situation de la trésorerie.

La trésorerie de l'**ENIEM** est positive de 2010 à 2012, avec ces soldes respectifs **393.528 kda**, **560.211 kda** et **643720 kda** cette situation est vérifiée grâce à l'importance du fonds de roulement qui augmente d'une façon continue et qui couvre la totalité des besoins en fonds de roulement. En conséquence, pour mieux gérer sa trésorerie, on commence par la gestion du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

#### **Conclusion et recommandations**

L'**ENIEM** jouit d'un **équilibre financier** idéal, pour une entreprise industrielle, car un **FR** positif signifie que toutes les immobilisations sont financées par des ressources stables et que les **BFR** générés sont couverts également par des ressources stables. De plus, par prudence, l'entreprise dégage un **excédent de trésorerie**.

➤ **La rentabilité de l'entreprise**

La rentabilité peut être définie comme le rapport des résultats aux moyens mis en œuvre pour les obtenir. Les principaux ratios que l'on peut utiliser sont calculés dans le tableau suivant :

**Tableau n°14 : La rentabilité de l'ENIEM 2010-2012**

	<b>En KDA</b>		
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Rentabilité économique (%) = EBE / total actif</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	558 481	202 647	230 058
<b>Total ACTIF</b>	15 632 394	15 567 502	16 376 074
<b>Rentabilité financière (%) = Résultat net / capitaux propres</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Résultat net</b>	335 510	59 495	60 696
<b>Capitaux propres</b>	11 576 937	13 614 892	13 609 052
<b>Rentabilité commerciale (%) = Résultat net / CAHT</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Chiffres d'affaires hors taxes (CAHT)</b>	5 662 046	5 393 218	5 300 316
<b>Coût de la dette (%) = Frais financiers / Dettes</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
<b>frais financiers</b>	34 367	26 675	33 154
<b>Dettes financières</b>	1 490 744	230 685	79032

➤ **La rentabilité économique**

La rentabilité économique nous renseigne sur la rentabilité de tous les capitaux investis (capitaux propres et DLMT), elle est positive sur les trois derniers exercices mais elle est plus importante en 2010 (**4%**) contre uniquement **1%** en 2011 et 2012, Cette baisse est due à la chute de l'EBE en 2011 et en 2012, lui-même affecté par la baisse de la valeur ajoutée et à l'importance du total actif en 2012.

➤ **La rentabilité financière**

La rentabilité financière intéresse en premier lieu les actionnaires, ce ratio vérifie la rentabilité des capitaux propres (l'apport des actionnaires). Cette rentabilité est égale à **3%** en 2010 et elle est nulle en 2011 et en 2012. Cette nullité s'explique par les faibles résultats nets réalisés, et qui sont insignifiant par rapport aux montants des capitaux propres, en 2011 et en 2012.

➤ **La rentabilité commerciale**

Quant à la rentabilité commerciale, elle mesure l'efficacité commerciale et industrielle d'une entreprise. Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir les normes relatives au secteur d'activité de notre entreprise pour pouvoir effectuer une comparaison dans l'espace, mais une comparaison dans le temps est possible, nous remarquons donc la baisse de la rentabilité commerciale, cette baisse est liée à la diminution du résultat, sachant que le chiffre d'affaires est pratiquement stable les trois derniers exercices.

➤ **Le coût de la dette et l'effet de levier**

En 2010, la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette, l'effet de levier a un effet accélérateur, ce qui n'est plus le cas en 2011 et en 2012. Un coût d'endettement trop important peut remettre en cause les équilibres fondamentaux. Ce coût important n'est pas dû à l'importance de la dette mais il est causé par la baisse de l'EBE.

➤ **L'endettement de l'ENIEM**

La solvabilité est la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements. La solvabilité peut être analysée à court et à long terme. L'analyse à court terme c'est la liquidité que nous allons détailler dans le point suivant, quant à l'analyse à long terme, nous allons la présenter dans le tableau ci-après :

**Tableau n° 15: La solvabilité de l'ENIEM 2010-2012**

	En KDA		
	2010	2011	2012
<b>Autonomie financière = capitaux propres / capitaux permanents (%)</b>	<b>82</b>	<b>92</b>	<b>89</b>
<b>Capitaux propres</b>	11 576 937	13 614 892	13 609 052
<b>Capitaux permanents</b>	14 107 065	14 853 179	15 275 769
<b>Solvabilité (ou ratio liquidatif) = Capitaux propres / total passif (%)</b>	<b>74</b>	<b>87</b>	<b>83</b>
<b>Total passif</b>	15 632 394	15 567 502	16 376 074
<b>Capacité de remboursement = DLMT / MBA (années)</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>42</b>
<b>DLMT</b>	11 576 937	13 614 892	13 609 052
<b>Marge brut d'autofinancement (MBA)</b>	700 162	470 097	326 863
<b>Poids des intérêts = FF/ EBE (%)</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>Frais financiers (FF)</b>	34 367	26 675	33 154
<b>Excédent brut d'exploitation(EBE)</b>	558 481	202 647	230 058

Les ratios d'endettement caractérisent la structure du passif, c'est-à-dire la répartition des ressources financières entre fonds propres, emprunts à long terme, dettes à court terme. Ce sont par exemple les ratios :

$$\frac{\text{dettes totales}}{\text{passif}} \qquad \frac{\text{capitaux propres}}{\text{dettes totales}} \qquad \frac{\text{capitaux propres}}{\text{passif total}}$$

$$\frac{\text{dettes à court terme}}{\text{passif}} \qquad \frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$$

➤ **L'autonomie ou indépendance financière**

Le plus utilisé des ratios d'endettement est le ratio d'autonomie ou d'indépendance financière :

$$\frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}} \geq 50\%$$

Pour le cas de l'**ENIEM** cette équation est largement vérifiée sur les trois derniers exercices, d'où ce ratio est compris entre **82%** et **92%**.

➤ **Le ratio de solvabilité**

On associe souvent à cette contrainte du ratio d'autonomie financière à long terme, celle du ratio capitaux propres / passif total > **20%**. Ce ratio est également satisfaisant au sein de l'**ENIEM**, il est compris entre **74%** et **87%**.

➤ **La capacité de remboursement**

Ce ratio doit être inférieur à 3, cela veut dire que l'entreprise est capable de rembourser ces dettes dans un délai inférieur ou égal à trois ans. Malheureusement, cette situation n'est pas vérifiée au sein de l'**ENIEM**, le délai de remboursement est compris entre 17 à 42 ans, bien sûr avec le niveau de la marge brute d'autofinancement réalisé.

**Conclusion et recommandations**

Pour pouvoir réduire le délai de remboursement qui est extrêmement long et qui va certainement affecter la relation de l'**ENIEM** avec sa banque, l'entreprise doit fournir des efforts pour améliorer ses résultats.

➤ **La liquidité de l'entreprise ENIEM**

Comme nous l'avons déjà expliqué, la liquidité est la solvabilité à court terme. La liquidité est mesurée par trois types de ratios. Un ratio est un rapport entre deux valeurs, il doit s'analyser sur plusieurs années pour permettre le suivi de l'évolution de l'entreprise. Il est également vivement conseillé de connaître les ratios moyens du secteur pour se situer par rapport à la concurrence.

**Tableau n°16 : La liquidité de l'ENIEM 2010-2012**

		En KDA		
		2010	2011	2012
<b>Ratio de liquidité générale = circulant / DCT (%)</b>	<b>Actif</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
<b>Actif circulant*</b>		5 812 062	5 962 061	6 940 268
<b>Dettes à court terme (DCT)</b>		1 525 329	714 323	1 100 305
<b>Liquidité réduite = créances / DCT (%)</b>	<b>Disponibilités +</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Créances + disponibilités</b>		1 622 302	1 573 138	2 097 440
<b>Liquidité immédiate = DCT(%)</b>	<b>Disponibilité /</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Disponibilité</b>		393 528	560 211	643 720

\*Actif circulant = stock + créances + disponibilités

➤ **La liquidité générale**

Le premier ratio appelé ratio de liquidité générale, mesure la part des dettes à court terme, qui est couvert par les actifs circulants. On considère que cette proportion est satisfaisante, lorsque ce ratio est compris entre **1,5** et **2** (selon les secteurs), pour le cas de l'**ENIEM**, ce ratio est compris entre **4** et **8** sur la période 2010-2012. En d'autres termes, pour un dinar exigible au cours de l'exercice 2011, l'**ENIEM** dispose de **8** dinars.

➤ **La liquidité réduite**

Le deuxième ratio qui est le ratio de liquidité réduite, mesure la capacité d'honorer les engagements à court terme sans le recours aux stocks. La situation pour la trésorerie est satisfaisante, lorsque ce ratio est supérieur à **2**, ce qui est toujours vérifié avec l'**ENIEM** sur la période d'étude. , en particulier en 2011 et en 2012.

➤ **La liquidité immédiate**

Le ratio de liquidité immédiate, mesure la capacité de faire face aux engagements à court terme uniquement avec les disponibilités, il est également satisfaisant. Ce ratio ne doit pas être très élevé, car si c'est le cas, cela veut dire que le niveau de disponibilité de l'entreprise est important. Or, cette dernière ne doit pas geler son argent, mais bien au contraire, elle doit

le fructifier. La norme est de **0,7** à **0,8** : cette norme est respectée au sein de l'**ENIEM**, sauf en 2010, où la liquidité immédiate était nulle.

### **Conclusion et recommandations**

L'**ENIEM** présente toutes les caractéristiques d'une entreprise ayant un degré de liquidité très satisfaisant.

#### **2.1.2 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)**

Les **SIG** ont été créés dans le but d'analyser plus aisément le tableau des comptes de résultat (**TCR**). Ces soldes sont des clignotants établis à partir du TCR suivant une certaine logique, ils nous permettent d'étudier la santé de l'entreprise.

Nous nous proposons d'expliquer ses indicateurs et d'interpréter les chiffres du tableau afin d'arriver à une conclusion sur la santé financière de l'**ENIEM**.

**Tableau n°17 : Les soldes intermédiaires de gestion de l'ENIEM 2010-2012**

**En KDA**

Désignation	2010	2011	2012
Production vendue	5 393 214	5 300 316	5 795 967
Production stockée (+/-)	540 849	275 855	-36 673
Production immobilisée	4 620	2 331	1 930
<b>Production de l'exercice</b>	<b>5 938 683</b>	<b>5 578 502</b>	<b>5 761 224</b>
Consommations en provenance de tiers	4 101 132	3 911 369	3 995 958
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>1 837 551</b>	<b>1 667 133</b>	<b>1 765 266</b>
Charges de personnel	1 186 938	1 376 268	1 439 807
Impôts et taxes	92 132	88 218	95 402
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE/IBE)</b>	<b>558 481</b>	<b>202 647</b>	<b>230 057</b>
Autres produits opérationnels	123 674	344 781	147 183
Autres charges opérationnelles	351 842	274 971	230 435
<b>D.A.P d'exploitation</b>	<b>364 652</b>	<b>410 602</b>	<b>266 167</b>
Reprise sur pertes de valeur et provisions	361 541	195 675	187 263
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>327 202</b>	<b>57 530</b>	<b>67 901</b>
Produits financiers	27 090	14 050	24 465
Charges financières	34 367	26 675	33 154
<b>Résultat ordinaire avant impôt</b>	<b>319 925</b>	<b>44 905</b>	<b>59 212</b>
Imposition différée	-15 585	-14 590	-1 484
<b>Résulta net des activités ordinaires</b>	<b>335 510</b>	<b>59 495</b>	<b>60 696</b>
Produits extraordinaires	0	0	0
Charges extraordinaire	0	0	0
<b>Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Résultat net</b>	<b>335 510</b>	<b>59 495</b>	<b>60 96</b>

➤ **La production de l'exercice**

La production de l'exercice reflète l'ensemble de ce que l'entreprise a produit, production vendue, production stockée et la production que l'entreprise a conservée pour elle-même. La production fluctue entre 2010 et 2012, elle a diminué de **3%** entre 2010 et 2011, et de **6%** entre 2010 et 2012, passant ainsi de **5 938 683 kda** à **5 578 502 kda**, ensuite à **5 761 224** en 2012.

➤ **La valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée est la richesse créée par l'entreprise. Dans une entreprise industrielle, la valeur ajoutée implique la transformation de matière première pour obtenir des produits finis. D'après cette définition, le calcul de la valeur ajoutée se fait comme suit : c'est la différence entre la production de l'exercice et les consommations en provenance de tiers. Les facteurs qui contribuent à la fabrication des produits finis sont rémunérés par la valeur ajoutée.

Dans le cas de l'**ENIEM**, la valeur ajoutée, a baissé de **9%** entre 2010 et 2011 une augmentation de **6%** entre 2011 et 2012, cette fluctuation de la valeur ajoutée suit le trend des consommations intermédiaires, comme le montre clairement le **SIG**. Le tableau suivant nous montre le taux d'absorption de la valeur ajoutée par les charges de personnel et l'impôt, nous remarquons que le taux de l'impôt est stable (**5%**) mais les charges de personnel étaient moins importantes en 2010 (**65%**) qu'en 2011 et 2012. (**83%**, **82%**).

**Tableau n° 18 : Le taux d'absorption de la valeur ajoutée 2010-2012**

	2010	2011	2012
<b>charges de personnel en % de la VA</b>	65	83	82
<b>impôts et taxes en % de la VA</b>	5	5	5

L'entreprise ne maîtrise pas les frais de personnel, mais les raisons sont exogènes, essentiellement la revalorisation du SNMG (salaire national minimum garanti). Il est préférable pour l'entreprise de penser à s'automatiser d'avantage (acquisition de machines), car les dotations aux amortissements coûtent moins chères que les salaires, d'autant plus que les dotations aux amortissements sont des charges non décaissables et contribuent à la formation de la capacité d'autofinancement (CAF).

### ➤ **Excédent brut d'exploitation (EBE)**

L' **EBE** est le surplus dégagé par l'activité courante de l'entreprise avant déduction de certaines charges telles que les dotations aux amortissements. L'**EBE** constitue un excellent indicateur de rentabilité car il exclut les politiques de financement de l'entreprise. Dans notre cas l'EBE de l'**ENIEM** enregistre une fluctuation sur les trois derniers exercices, en passant de **558 481 kda** en 2010 à **202 647 kda** en 2011 pour atteindre **230 057 kda** en 2012. En termes de pourcentage l'**EBE** a enregistré une baisse de **64%** entre 2010 et 2011. Cette situation est due essentiellement à la baisse de la valeur ajoutée de **9%** que nous avons déjà expliquée dans le point précédent et à l'augmentation des charges de personnel. Par la suite, l'**EBE** a enregistré une légère amélioration de **14%** entre 2011 et 2012, qui est la résultante de l'augmentation de la valeur ajoutée (6%).

L'**EBE** peut être négatif, on parlera alors de IBE, insuffisance brut d'exploitation, les raisons de l'IBE sont nombreuses : une mévente (diminution de recette), charges de personnel importantes absorbant une part de lion de la valeur ajoutée, ou carrément une valeur ajoutée très faible (consommations en provenances des tiers importantes).

### ➤ **Résultat opérationnel**

C'est un excellent indicateur de comparaison inter-entreprise, il mesure l'activité propre à l'entreprise en dehors des opérations financières et exceptionnelles, il est calculé après déduction des amortissements (politique d'investissement), les provisions et après intégration des charges et produits de gestion courante et transfert des charges. La norme est que cet indicateur soit positif, car il s'agit de l'activité principale de l'entreprise et elle doit être lucrative, dans le cas contraire, l'entreprise rencontre de sérieux problèmes qu'elle ne doit pas ignorer.

Pour ce qui est du résultat opérationnel de l'**ENIEM**, il est positif sur les trois exercices avec une fluctuation de la même tendance que celle de l'EBE, d'abord, une baisse de **82%**, ensuite une augmentation de **18%**. L'analyse de ce poste montre que les raisons de cette baisse sont essentiellement la baisse de la valeur ajoutée, suivie de la baisse de l'EBE et l'augmentation des dotations aux amortissements en 2011. Ce dernier point n'est pas négatif pour l'entreprise, car il s'agit d'une charge non décaissable.

### ➤ **Résultat financier**

Il est négatif durant les trois derniers exercices car les charges financières excèdent les produits financiers.

➤ **Résultat ordinaire avant impôt (ROAI):**

C'est ce résultat lié aux opérations d'exploitation et à la politique financière, il intègre les produits financiers et déduit les charges financières. L'**ENIEM** enregistre un résultat courant positif sur les trois derniers exercices mais avec une baisse considérable entre 2010 et 2011, passant de **335 510 kda** à **59 495 kda** soit une baisse de **82%**, puis une augmentation de **2%** entre 2011 et 2012.

➤ **Résultat extraordinaire :**

C'est le résultat réalisé par une entreprise au cours d'une période à l'exclusion de son activité courante. Les opérations exceptionnelles peuvent être source d'enrichissement ou d'appauvrissement pour l'entreprise. L'**ENIEM** n'a pas réalisé un résultat extraordinaire durant toute cette période (2010-2012), néanmoins, nous allons expliquer les quatre cas possible quand ce résultat existe:

**Premièrement :** Le ROAI de l'entreprise est positif (EX : 300 kda) et le résultat exceptionnel est de même (EX : 50 kda), dans ce cas, le résultat exceptionnel n'a fait que conforter cette rentabilité.

**Deuxièmement :** Le ROAI positif mais il est de 100 kda et le résultat exceptionnel est de 250 kda, le résultat brut de l'exercice est de 350 kda, il est le même que le résultat du premier cas, mais en approfondissant l'analyse, certaines entreprises procèdent volontairement aux opérations exceptionnelles pour améliorer de manière fictive son résultat (la politique de l'autruche). Dans ce cas de figure, l'entreprise est confrontée à de sérieux problèmes liés à l'exploitation ou au financement qu'elle doit régler et non masquer avec les opérations exceptionnelles.

**Troisièmement :** C'est le cas le plus grave, le ROAI négatif et le résultat d'exploitation également négatif, l'entreprise doit abandonner les opérations exceptionnelle est trouver des solutions aux difficultés liées aux opérations courantes de l'entreprise.

**Quatrièmement :** Le ROAI est positif et le résultat exceptionnel est négatif, recommandons à l'entreprise d'abandonner les opérations exceptionnelles.

➤ **Résultat net :**

Il reflète la rentabilité générale de l'entreprise, c'est la somme du résultat exceptionnel et du RCAI après déduction de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS). Pour notre

entreprise, et malgré le résultat exceptionnel négatif sur les trois premiers exercices et même après déduction de l'impôt, le résultat net de l'exercice est positif sur toute la période d'étude.

### **2.1.3 La synthèse financière**

L'entreprise est saine financièrement, les points essentiels à relever sont les suivants :

- ✓ Une bonne répartition des ratios de structure ;
- ✓ La nécessité de renouvellement des installations techniques qui sont amorties à hauteur de 99% ;
- ✓ Adopter une politique commerciale agressive pour écouler les stocks des produits finis mais avec la sélection d'une clientèle solvable ;
- ✓ L'importance des capitaux propres témoigne de l'indépendance financière de l'ENIEM ;
- ✓ L'équilibre financier fondamental est assuré avec un fonds de roulement positif, l'entreprise exprime également un besoin en fonds de roulement sur la même période mais qui est totalement couvert par le fonds de roulement ce qui nous donne une trésorerie positive ;
- ✓ La rentabilité économique est positive mais la rentabilité financière est nulle ;
- ✓ La solvabilité est assurée à long terme ainsi qu'à court terme (liquidité) ;
- ✓ La capacité de remboursement enregistre un délai assez long, voir 42 ans pour 2012 ;
- ✓ Les soldes intermédiaires de gestion fluctuent entre la hausse et la baisse ;
- ✓ Un résultat net positif mais insuffisant par rapport à l'importance des capitaux investis.

## 2.2 Diagnostic de la production et de technologie à l'ENIEM

La fabrication d'appareils ménagers au niveau du site industriel de Oued Aissi se distingue par la mise en œuvre de plusieurs savoirs- faire techniques et métiers qui sont les suivants :

**Tableau n° 19 : Les métiers à l'ENIEM**

Métiers et savoirs - faire	Activités	Moyens
Transformation des métaux	Emboutissage, Refendage et coupe, Perçage, soudage, ...	Presses, plieuses, cisailles, perceuses, ...
Transformation plastique	Injection plastique, injection polystyrène, moussage, thermoformage,...	Presses, machines injection
Traitements de surfaces	Nickelage, zingage, chromage, émaillage, ...	Bains de traitement, fours, convoyeurs, ...
Montage / Assemblage	Ligne manuelle d'assemblage, ligne automatique d'assemblage	Convoyeurs
Emballage	Conception et réalisation	Presses, Auto Cad
Maintenance industrielle	Moules, usinage, tournage,...	Diverses machines
Energie	Distribution d'énergie, fluides,...	Chaudières, compresseurs,...

Ces métiers sont supportés par des laboratoires de tests et métrologie ainsi que des services de contrôle de qualité. Aussi, les moyens de production installés sont adaptés aux types de produits fabriqués que sont les réfrigérateurs, les cuisinières, les climatiseurs ainsi que les machines à laver. L'activité de montage représente 60% des activités de l'usine. L'organisation du site industriel est comme suit :

**Tableau n° 20: Unités et Ateliers au sein de l'ENIEM**

<b>Unité</b>	<b>Ateliers</b>	<b>Superficie</b>
<b>Unité « Froid »</b>	-Atelier traitement des métaux -Atelier plasturgie -Atelier traitement de surfaces et émaillage (peinture) -Chaîne manuelle de montage réfrigérateurs (PM) -Chaîne semi-automatique de montage réfrigérateurs (GM) -Chaîne manuelle de montages congélateurs et conservateurs	<b>79185 M2</b>
<b>Unité « Cuisson »</b>	-Atelier tôlerie -Atelier mécanique -Atelier traitement de surfaces et lignes d'émaillage -Atelier d'assemblage avec 2 chaînes de montage	<b>27108 M2</b>
<b>Unité « climatisation et machines à laver »</b>	-Atelier tôlerie -Atelier peinture -Atelier assemblage	<b>11528 M2</b>
<b>Unité « prestations techniques »</b>	Atelier centrale	<b>31983 M2</b>

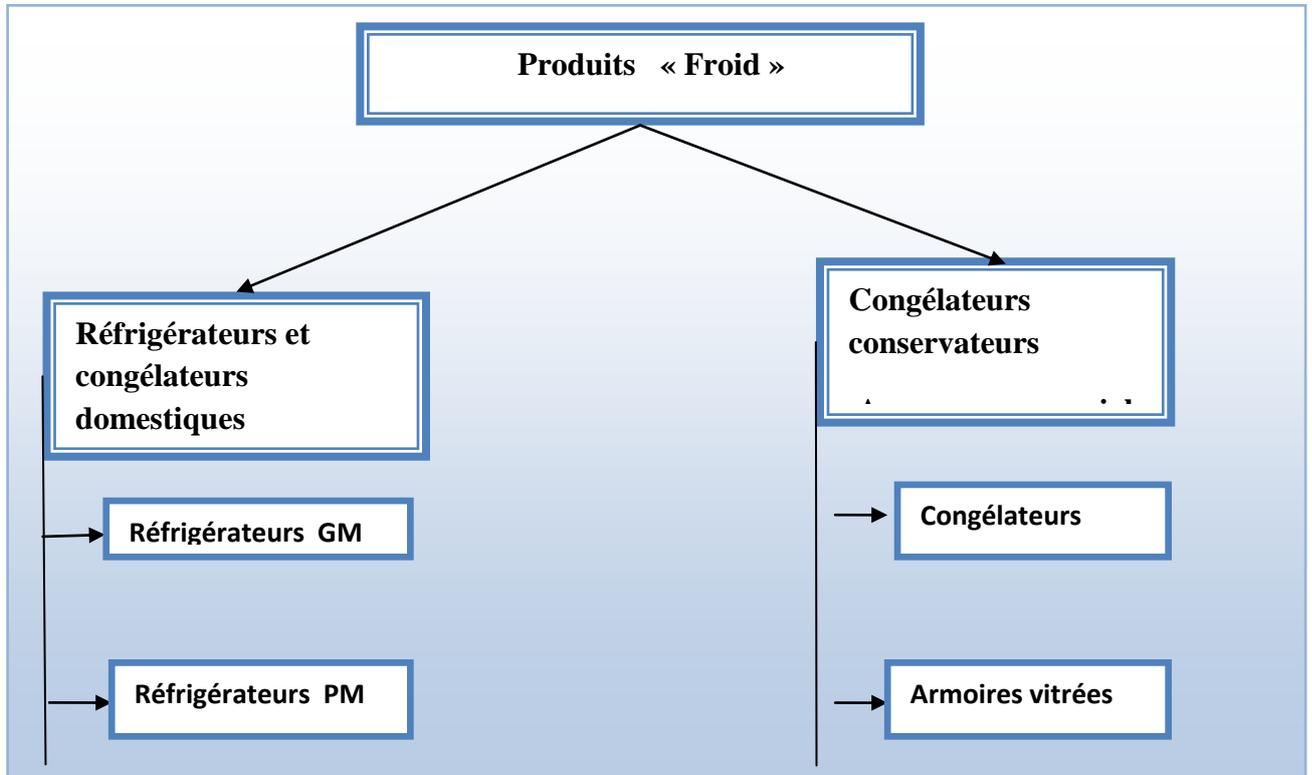
Les moyens techniques utilisés sont adaptés aux processus technologiques nécessaires à la fabrication des gammes de produits. Leur adaptabilité est satisfaisante par rapport au niveau de qualité requis ainsi que les normes techniques en vigueur dans cette sous-filière industrielle.

La gestion de la production est réalisée par un système automatisé, constitué d'un mini-ordinateur équipé d'un module de GPAO, auquel sont reliés de nombreux terminaux situés dans les différents services de production.

L'entreprise étant certifiée ISO 9001 (version 2008), les processus de production sont mis sous assurance qualité, ainsi que la norme environnementale ISO 14001, permettant à l'ENIEM de gérer avec efficacité l'ensemble des problèmes liés à la protection de l'environnement.

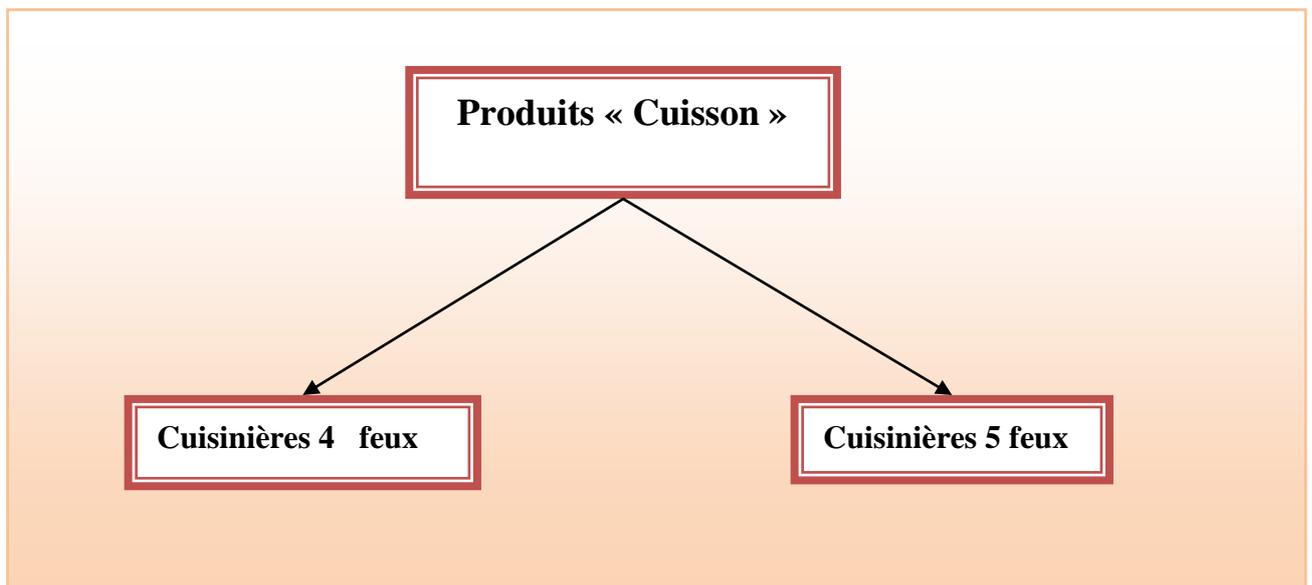
## Segmentation des produits fabriqués par l'ENIEM

Figure n°3 : Produits de l'Unité « Froid »

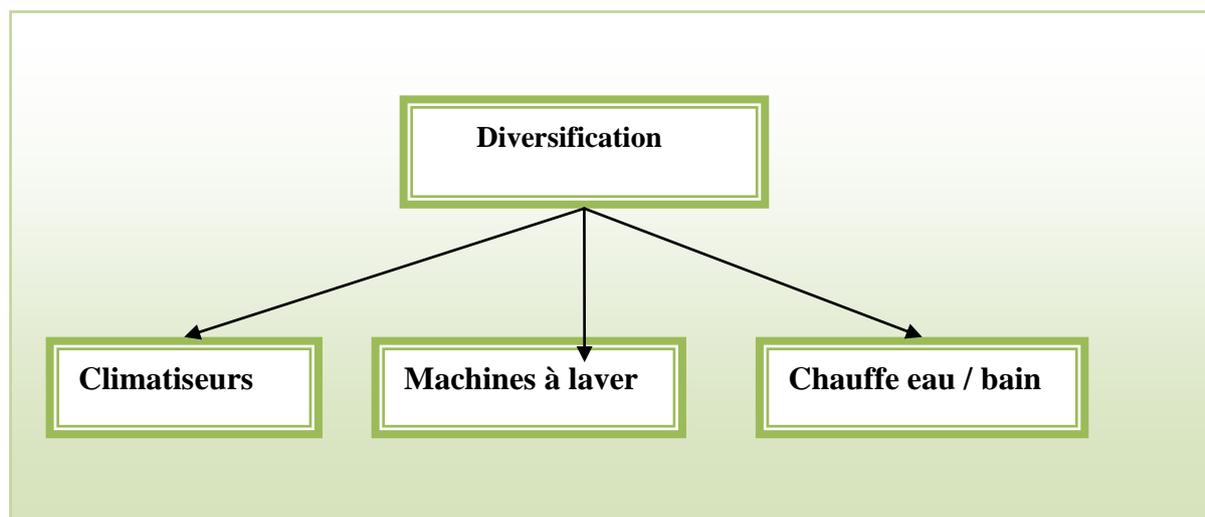


Dans le domaine du froid, l'entreprise fabrique les produits destinés aux professionnels (conservatoires, armoires vitrées, congélateurs) et les réfrigérateurs pour les ménages.

Figure n° 4 : Les produits de l'Unité « Cuisson »



**Figure n°5 : Les produits de l'Unité « Diversification »**



Les capacités de production en produits finis sont déterminés par le débit des chaînes d'assemblage, dont certaines sont manuelles, d'autres semi-automatiques. En vue d'une optimisation de l'outil de production, le fonctionnement des ateliers doit se faire avec trois équipes, ce qui n'est pas le cas. D'où une sous-utilisation des capacités de production. D'autant plus que le site industriel en question paraît surdimensionné compte tenu de la superficie existante et des bâtiments de productions par rapports aux programmes de productions réalisés en différentes gammes de produits.

**Tableau n° 21 : Evolution de la production d'appareils ménagers en volume**

Produits	2008	2010	2011
<b>Produits « Froid »</b>	139743	138839	117828
<b>Produits « Cuisson »</b>	60298	68010	61590
<b>Climatiseurs</b>	8814	24728	18877
<b>Machines à laver – Chauffe eau/bain</b>	39583	48947	56923
<b>Total</b>	<b>248438</b>	<b>280524</b>	<b>255218</b>

A l'**ENIEM** le mode de coordination n'est pas tout à fait hiérarchisé, car l'entreprise permet à ses employés par voie de boîtes à idées ou de procédures de s'exprimer. Cependant, l'impératif de respect du budget freine les efforts de recherche et développement dont les retombées sont lointaines ou incertaines, et pousse plutôt au « court termisme » et à une politique de suiveur en terme d'innovations.

L'entreprise possède une cellule de veille technologique. Il s'agit d'une commission pluridisciplinaire installée au niveau de la Direction Générale. Sa création et son maintien constituent donc un engagements fort en faveur de la technologie. Toutefois, le manque de relations entre l'Université et l'entreprise ou des bureaux d'études en termes de R&D montre les limites de la démarche.

L'avantage concurrentiel de l'**ENIEM** par rapport à d'autres entreprises installées en Algérie réside dans la maîtrise du travail de la tôle et le travail par l'inox. Afin d'améliorer la qualité de ses produits, l'**ENIEM** a introduit de nouvelles technologies telle la fabrication des réfrigérateurs « no Frost » (système de dégivrage par la batterie-ventilateur), la peinture en poudre, les plaques chauffantes pour les cuisinières, etc.

**Niveau technologique et procédés** : le circuit de fabrication du froid, reste le même, ce n'est que les options qui changent, c'est pour cette raison que l'entreprise ne risque pas de confronter à la menace des produits ou matériaux pouvant se substituer à ceux utilisés dans sa fabrication. Les constructeurs de matériels mènent une stratégie de renouvellement rapide des machines ce qui constitue un inconvénient pour l'entreprise (machines obsolètes).

Toujours est-il, l'**ENIEM** accuse un retard important en terme de technologie et d'innovation. Elle possède une Direction de Développement mais elle n'arrive pas à développer de nouveaux produits.

### 2.3 Le diagnostic commercial

L'**ENIEM** dispose de près de 200 agents agréés au niveau national et chaque agent rédige un rapport mensuel portant sur la qualité, destiné aux unités de production, et sur les prix, en direction de l'unité commerciale. L'entreprise possède une structure après vente. Les agents SAV rédigent également des rapports mensuels destinés aux structures concernées (marketing et unités de production).

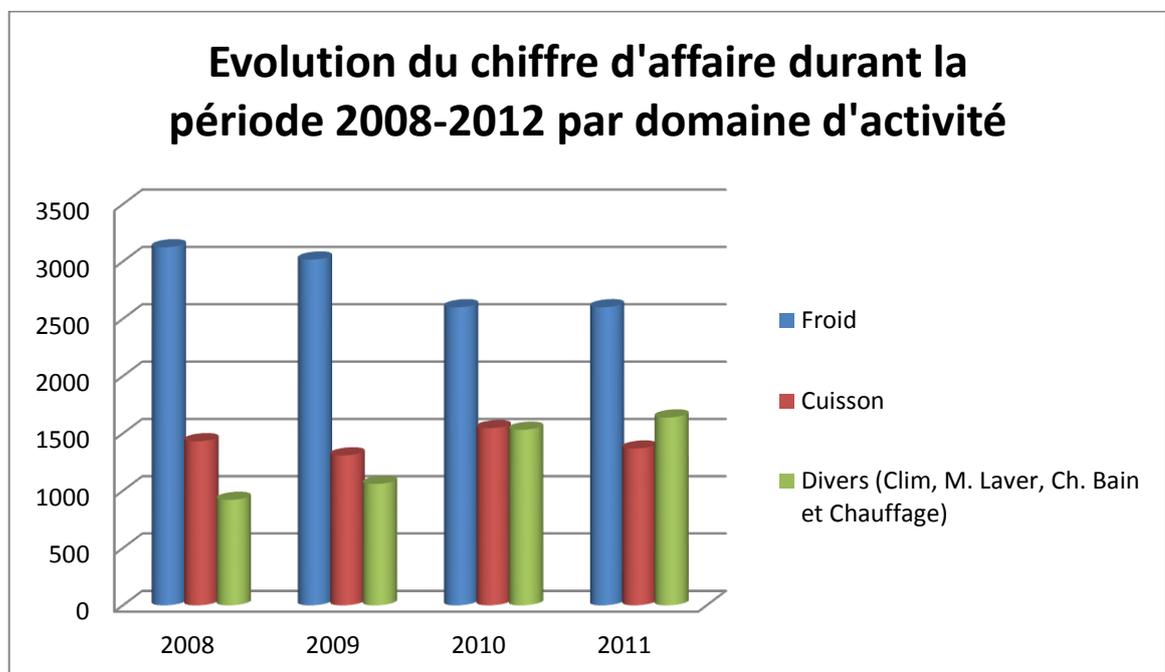
Il n'existe pas de système d'information marketing formellement organisé, régulièrement exploité et placé sous la responsabilité d'une personne responsable. Chaque employé possède des informations éparses dans son domaine.

Les informations utilisées pour les prises de décision sont relatives à quelques données que l'entreprise possède par rapport à la concurrence (par exemple : prix, qualité, design, les concurrents, etc.). Il y a absence de données sur les part de marché de l'ENIEM, les attentes des consommateurs, etc. ( pas d'étude de marché).

Les données comptables , surtout celles de la comptabilité générale , sont rarement utilisables en l'état par les responsables du marketing sous leur forme primitive. Elles sont en effet générées suivant une logique qui privilégie l'exactitude et le respect d'une présentation formelle alors que les utilisateurs en marketing recherchent la rapidité et la flexibilité.

L'**ENIEM** fait une sélection formelle des segments devant constituer une cible prioritaire. Par exemple l'entreprise consacre plus de moyens pour le réfrigérateur grand modèle car c'est le plus demandé et destiné aux ménages.

**Figure n°6 : Evolution du CA par domaine d'activité stratégique**



Nous constatons qu'à partir de 2010, il ya une tendance baissière des ventes notamment dans le froid. Cette baisse est liée à la perte de part de marché du au retard technologique qu'a connu le réfrigérateur par rapport aux produit concurrents (par ex : design, « no frost », etc.). L'amélioration de la qualité du produit réfrigérateur est inscrit dans le plan de développement en cours de l'entreprise.

L'entreprise adopte une approche réactive à la demande exprimée par la clientèle.

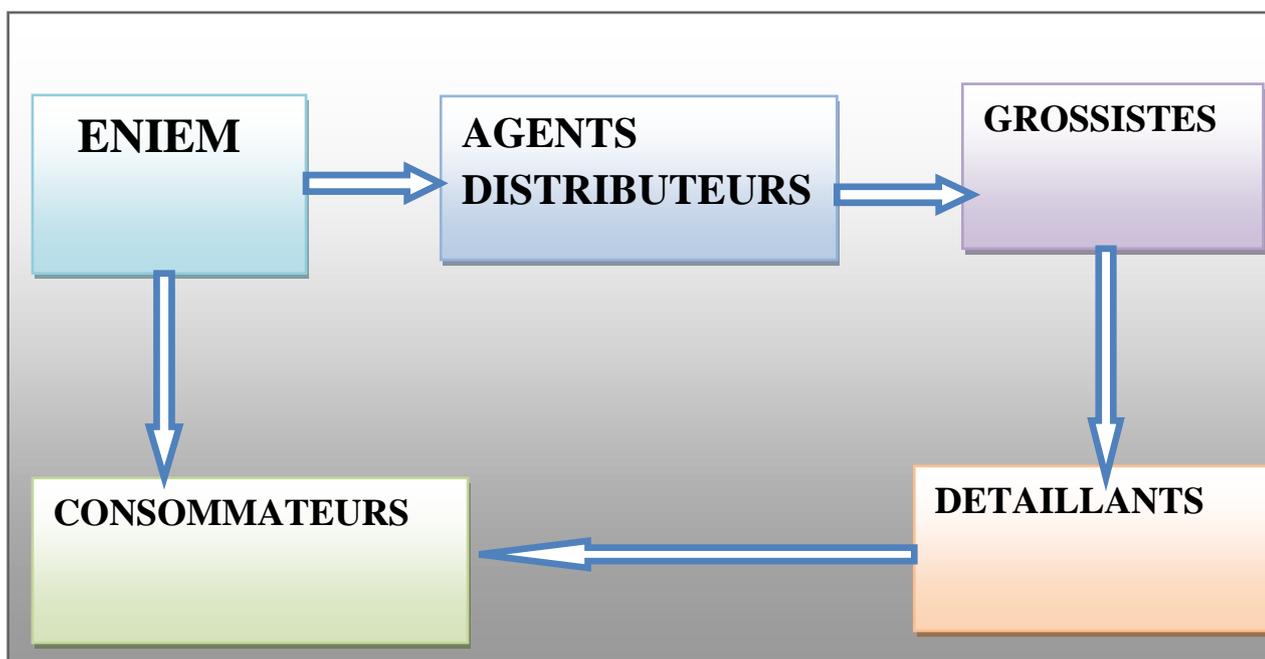
**Tableau n° 22 : répartition du CA de l'ENIEM par type de clientèle**

(En millions de DA)

Type de clientèle	CA (2008)	%	CA(2009)	%
Réseau de distribution	4220	77,25	4053	72,15
Œuvres sociales	382	7,00	677	12,05
Marchés publics	256	4,67	351	6,25
Autres	589	10,78	536	9,54
Exportation	16	0,29	00	00
<b>Chiffre d'affaires total</b>	<b>5463</b>	<b>100</b>	<b>5617</b>	<b>100</b>

L'acheminement du produit au consommateur final se fait principalement par le biais d'un réseau de distribution classique que nous pouvons schématiser comme suit :

**Figure n°7 : Le circuit de distribution de l'ENIEM**



L'**ENIEM** assure l'approvisionnement de ses agents distributeurs par le biais de ses quatre **dépôts de ventes** :

- ✓ **Tizi - Ouzou au centre**
- ✓ **Annaba à l'Est**
- ✓ **Mohammedia (Mascara) à l'ouest**
- ✓ **Laghouat au sud.**

L'agrément des agents distributeurs se fait dans le respect des conditions suivantes :

- Etre titulaire d'un registre de commerce
- Avoir une domiciliation bancaire
- Avoir une surface commerciale suffisante
- Avoir les moyens de transport.

En définitive, confinée dans un réseau traditionnel, l'**ENIEM** manque de maîtrise de son réseau de distribution.

## **2.4 Diagnostic des approvisionnements**

Les relations entre les performances commerciales, techniques, financières et les matières et produits utilisés sont complémentaires afin d'assurer la qualité et le prix du produit.

Le choix d'un fournisseur s'effectue selon un processus d'homologation des produits achetés. L'entreprise exige un échantillon de produit à analyser, puis commande une présérie à tester. L'entreprise recherche les fournisseurs qui répondent aux spécificités techniques de ses produits.

Afin de s'informer en permanence sur l'approvisionnement en matières premières, l'**ENIEM** a recours aux entretiens avec les vendeurs, visites des foires et expositions. Elle n'a recours ni à la presse professionnelle ni aux visites aux fournisseurs qu'elle juge très coûteuse. Elle manque également de contact avec les centres de recherche, laboratoires, universités travaillant sur de nouveaux produits, matières ou technologies. Elle est en contact avec ses anciens fournisseurs avec qui elle a tissé des relations et des contacts à long terme.

Les différentes catégories de matières, produits, fournitures et services utilisés présentent une importance relative en fonction de leur part de prix de revient, de leur aspect direct ou indirect (incorporation) par rapport aux produits fabriqués par l'entreprise, sur la base des objectifs de coûts de revient, en fonction des coûts réels d'achat (prix d'achat x rendement matière) et non pas sur la base des prix de la concurrence.

En matière de choix de fournisseurs, l'entreprise favorise les critères de qualité/prix en premier lieu , puis les délais de livraisons et les conditions de paiement en deuxième lieu. Les produits achetés doivent répondre aux exigences des normes de qualité (ISO9001) et de l'environnement (14001).

➤ **La politique de réapprovisionnement des stocks**

L'ENIEM procède à des études statistiques (analyse ABC) pour déterminer les différentes catégories de stocks selon les critères économiques, en fonction de leur impact sur les fonctions produit lui-même ( fonction d'usage, fonction d'estime, fonction technique) ; par exemple : certains produits sont plus coûteux mais stratégiques ex : écrou de robinets gaz . Les critères déterminants et de la hiérarchisation des achats sont la qualité et le prix puis suivront les critères de livraison et de service. Les produits à acheter ainsi que les différents services concernés sont déterminés par la commission des marchés conformément à la réglementation (évaluation technique et financière).

➤ **La politique fournisseurs**

les fournisseurs de l'entreprise sont sélectionnés en fonction de la procédure d'homologation et la prise en charge des non-conformité. L'évaluation des fournisseurs s'effectue annuellement en lui attribuant une note (ex70 points). Il ya même une disqualification de certains fournisseurs selon les normes ISO9001. L'entreprise négocie la qualité des produits en imposant ses exigences techniques . A cet effet , beaucoup de fournisseurs sont disqualifiés. La définition des caractéristiques techniques des matières et produits amène l'entreprise jusqu'à la spécification des procédés de fabrication et de contrôle notamment s'il s'agit des produits stratégiques. S'il s'agit d'un produit banal , la spécification se limite à la spécification des matières de base à utiliser par le fournisseur.

➤ **Organisation de la fonction approvisionnement**

l'entreprise possède un répertoire (fichier) à jour des principaux fournisseurs, les demandes d'achat sont vérifiées systématiquement avant d'envoyer les commandes. Les bons de commande envoyés précisent systématiquement : les spécifications techniques, les prix et la devise de facturation, les délais de livraison (totale, partielle), les lieux de livraison, l'emballage/conditionnement , les conditions de transport, les délais de paiement et les modes de règlement. Les confirmations de commandes sont exigées des fournisseurs sont transmises au service demandeur, aux magasins/réceptions et à la comptabilité/Finance/trésorerie. Les marchandises reçues sont contrôlées systématiquement sur le plan des quantités, de la qualité

.Le contrôle est effectué avec le bon de commande pour vérification, les bons/bordereaux de réception sont établis en l'absence de bordereaux de livraisons des fournisseurs et la copie de ces bordereaux est transmise aux services demandeurs. Les factures fournisseurs sont contrôlées avec bordereaux de livraison et bons de commande adressés aux fournisseurs. L'**ENIEM** n'a pas de litige avec ses fournisseurs.

➤ **La gestion des stocks**

il existe un fichier à jour de toutes les catégories de stocks manuel et informatisé. Tous les mouvements de stocks entrées/sorties sont saisis sur un document informatisé, et transcrits immédiatement sur les fiches articles. Les informations concernant les mouvements précisent la date du mouvement, l'origine de la provenance ou le service destinataire les quantités par références, les rendus éventuels .Indépendamment des fichiers de stocks, la comptabilité tient un inventaire permanent, cet inventaire est rapproché avec les fiches de stock, procède régulièrement à des contrôles physiques de stocks tournants, inventaire annuels. Les délais de rotation des différentes catégories de stocks sont surveillés.

➤ **La gestion prévisionnelle et budgétaire**

il existe une planification et une budgétisation des approvisionnements .Cette budgétisation s'inscrit dans le cadre d'une budgétisation globale annuelle de type programmes/budgets de vente, de production (dont budgets matières). Dans ce cas , les budgets d'approvisionnement sont établis en tenant compte des programmes de production et des cadences de livraison mensuelles, des nomenclatures matières et de l'état des stocks existants. Les budgets d'approvisionnement tiennent compte d'objectifs d'amélioration de gestion, par la réduction des coûts de certaines matières et la réduction du niveau des stocks. Le service approvisionnement précise bien aux services financiers toutes les données (date de réception, délai de paiement des fournisseurs , taux de TVA pour l'établissement d'un budget de trésorerie. La structure approvisionnement procède à la mise en œuvre d'un programme d'approvisionnement mensualisé suivi d'un plan de financement (paiement différé, au comptant).

L'entreprise ne procède pas à des analyses (écarts prévision/réalisations et en détail, écarts sur quantités, écarts sur prix) mensuellement. Les prix sont négociés à l'avance : d'autres prix sont non maitrisables ( fluctuations de change , frais portuaire, etc.).

Les principaux indicateurs de gestion des approvisionnements et des stocks ne sont pas formalisés dans un document de type « tableau de bord » mais sont présentés sous forme d'un état des stocks, dont les indicateurs essentiels sont transmis à la direction générale.

les principales contraintes concernant les approvisionnements sont des contraintes de prix car une grande partie des achats de l'ENIEM sont fait à l'internationale (la dépréciation du dinar a un impact sur les prix d'achat des produits). Pour certains fournisseurs, l'entreprise a un rapport de force favorable, notamment pour les produits où il ya plusieurs sources d'approvisionnement ( les produits standards) où l'entreprise peut choisir entre plusieurs fournisseurs. En revanche, pour les produits spécifiques où il ya le monopole ou quand il s'agit des produits cotés en bourse (ex : l'acier, les tôles, etc.), l'entreprise se trouve dans une situation défavorable car il faut acheter en grande quantité et à des prix fluctuants, ou dans le cas où les fournisseurs sont soit dans une situation de quasi-monopole économique, très important et puissant financièrement ou en situation de monopole (avance et savoir technologique).

**Tableau n° 23 : Part des achats locaux et des importations**

<b>Années</b>	<b>2009</b>	<b>2012</b>
<b>Achats</b>		
<b>Import</b>	3 345 515	3 222 147
<b>Achat locaux</b>	384 339	276 972
<b>Total</b>	3 729 854	3 499 119
<b>% des importations</b>	<b>89,69%</b>	<b>92,08%</b>
<b>% des achats locaux</b>	<b>10,304%</b>	<b>7,915%</b>

La part des importations dans les approvisionnements représente 89,69% en 2009 et 92,08% en 2012 .En revanche les achats locaux ne représentent que 10,304% en 2009 et 7,915% en 2012 . Ce constat montre la forte dépendance de l'ENIEM vis-à-vis des produits importés, ceci peut s'expliquer d'une part par la faiblesse du tissu industriel local et d'autre part par la mauvaise qualité des produits locaux

- **Cadre général et réglementaire** la réglementation technique (pollution, nuisance) ne pose aucune contrainte d’approvisionnement pour l’entreprise car celle-ci applique la politique environnementale internationale (ISO 14001).

## 2.5 Diagnostic de la fonction Ressources Humaines

- **Evolution des effectifs**

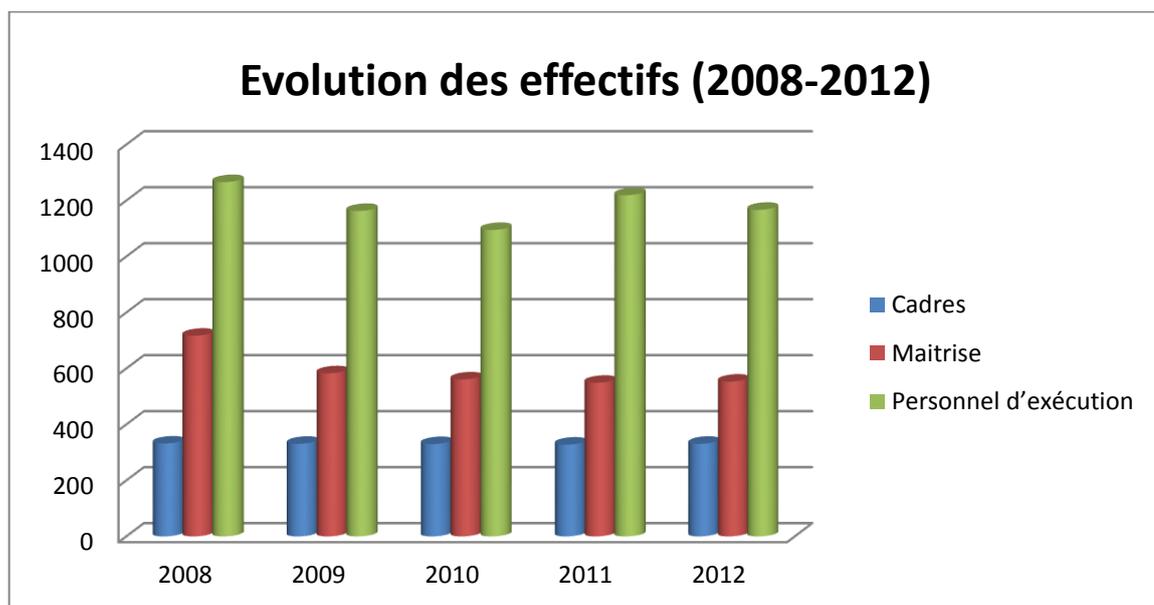
A la fin de l’année 2012, l’**ENIEM** comptait un total de **2051 salariés** répartis entre personnel d’exécution, agents de maîtrise et cadre dont l’évolution est la suivante :

**Tableau n°24 : Evolution des effectifs par catégories professionnelles**

Années	Années				
	2008	2009	2010	2011	2012
Catégories socioprofessionnelles					
Cadres	332	331	330	328	331
Maitrise	717	583	561	549	553
Personnel d’exécution	1266	1163	1095	1219	1167
Total	<b>2315</b>	<b>2077</b>	<b>1986</b>	<b>2096</b>	<b>2051</b>

Nous constatons une baisse des effectifs à partir de 2008 liée à la politique de rationalisation des effectifs, en revanche il ya une augmentation en 2011 car il y avait un recrutement. En 2012, une baisse sensible liée au départ à la retraite.

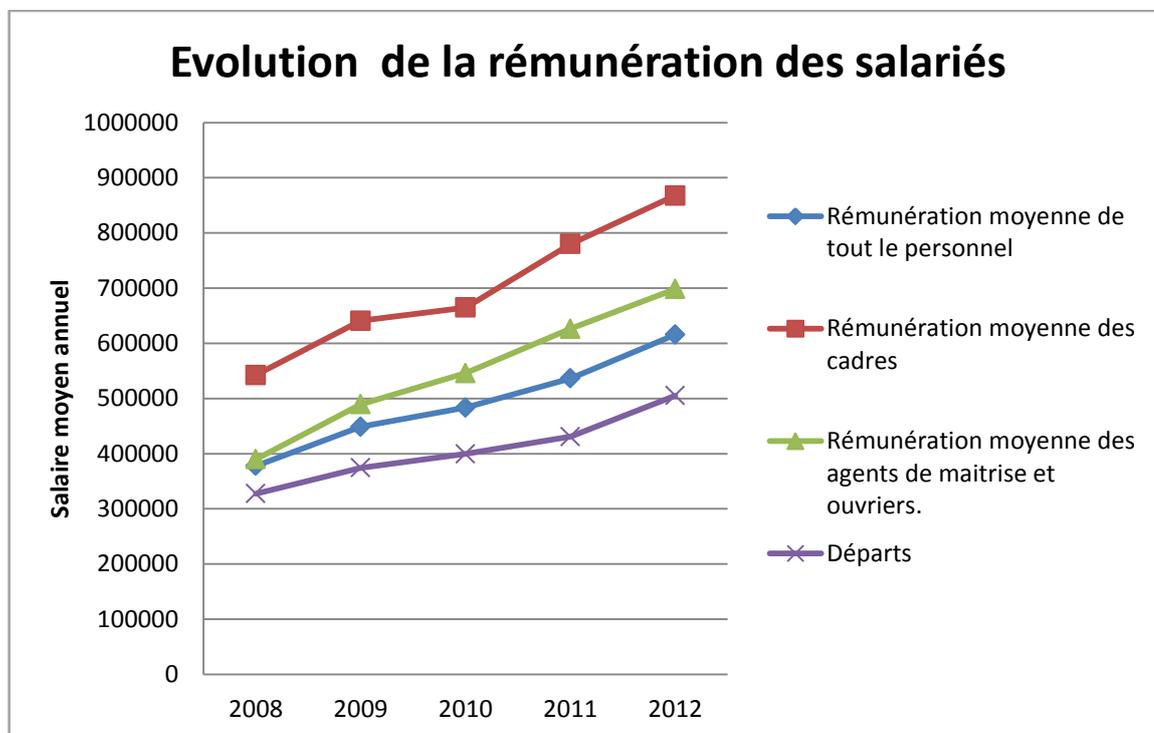
**Figure n°8 : Evolution des effectifs 2008 - 2009**



## ➤ Evolution de la rémunération

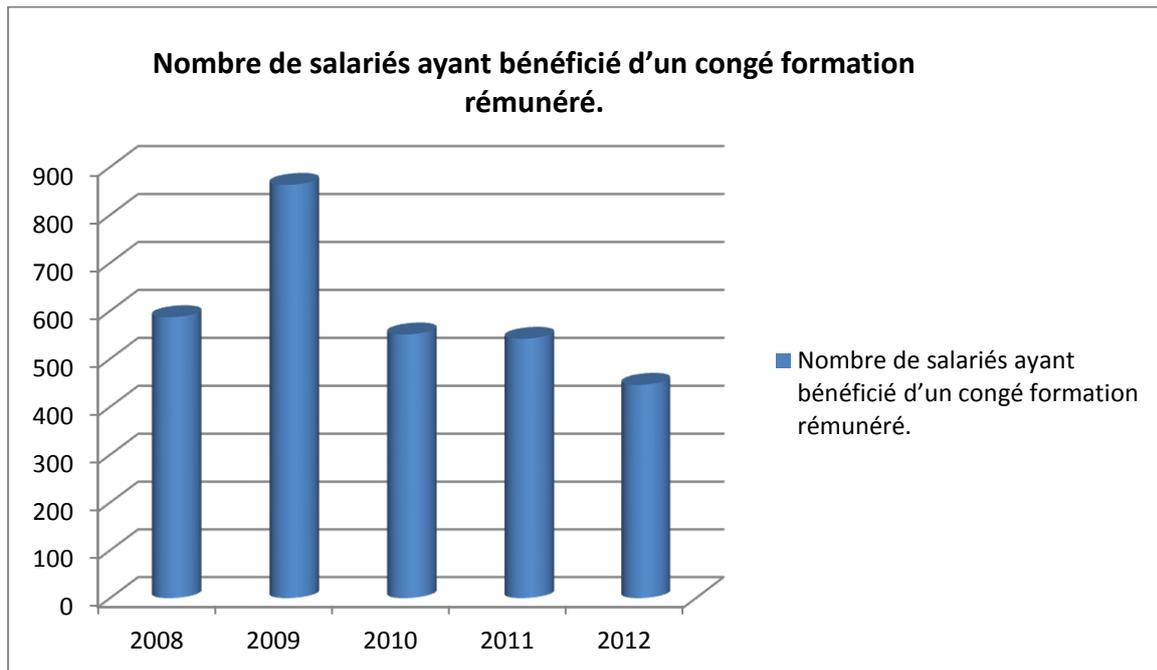
A partir de 2011 nous constatons une augmentation des salaires grâce à la nouvelle politique salariale qui consiste à l'augmentation des salaires ,des indemnités et primes.

**Figure n°9 : Evolution de la rémunération des salariés**



Par ailleurs, les besoins d'adaptation aux normes ISO9001 et ISO 14001 a crée la nécessité de formation de personnel. Ce qui explique le nombre important de bénéficiaire de formation en augmentation continu de 2008 à 2010.

**Figure n°10 : Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé de formation rémunéré**



### **Conclusion**

L'ouverture de l'économie algérienne s'est concrétisée principalement à travers la libéralisation commerciale. L'Etat ne détient pas le monopole du commerce extérieur, les tarifs douaniers sont révisés à la baisse et les accords commerciaux sont conclus (union européenne et les zone arabe de libre échange).

Le fonctionnement de l'économie se fait désormais par la concurrence et les entreprises doivent être compétitives et relever plusieurs défis. En effet, Le diagnostic interne et externe de l'ENIEM, nous montre ses forces résident dans une forte présence sur le marché national, le degré de fiabilité et de qualité des produits fabriqués, les marques de bonne notoriété, les sites industriels sont adaptés, les outils de production sont intégrés avec maîtrise de plusieurs métiers, les équipements sont largement dimensionnés pour permettre une augmentation des capacités de production, le prix de l'énergie bas. Néanmoins, ces forces sont menacées par Le durcissement de la concurrence intérieure le part des producteurs locaux qui développent des activités d'assemblage et de montage, Le renforcement de la concurrence étrangère suite au processus d'abaissement tarifaire (développement des importations pour la revente en l'état), Pratiques commerciales déloyales sur le marché national (vente sans facture, absence

de SAV, etc.) et importance du secteur informel dans le secteur de la distribution, Hausse des prix des matières premières et produits semi-finis en majorité importés

Par ailleurs , l'ENIEM souffre de certaines faiblesses à savoir : la méconnaissance des caractéristiques quantitatives et qualitatives du marché national et international ,absence quasi-totale d'étude en matière de recherche et développement et innovation, forte dépendance des importations , productivité faible et une faible utilisation des capacités de production installées , savoir faire insuffisant et une insuffisance d'utilisation des capacités de sous traitance. Malgré ces faiblesses, plusieurs opportunités se présentent pour les deux entreprises : L'existence d'une base industrielle relativement importante et présentant une gamme de produits variés, La valorisation du potentiel de production non en encore utilisé, L'évolution favorable du marché de la construction de logements, L'amélioration des structures d'accueil des structures du secteur du tourisme

# Chapitre III : Diagnostics de l'environnement, des ressources et compétences de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

## Section 1 : Diagnostic de l'environnement

### 1. L'environnement externe

#### 1.1 Ouverture économique et institutionnalisation de la concurrence

Les mouvements de restructuration de l'industrie à l'échelle mondiale et la tendance vers la globalisation des activités poussent les pays en développement tels que l'Algérie à s'intégrer dans la nouvelle configuration d'une économie mondialisée. C'est ainsi que l'Algérie a signé un accord d'association à la zone de libre-échange avec l'Union Européenne (entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2005). De même qu'elle a adhéré à la zone arabe de libre-échange en 2009, et enfin elle s'inscrit dans le processus d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Ces accords impliquent l'élimination des barrières douanières et non tarifaires. L'activité économique est donc soumise à un niveau de concurrence bien plus élevé et exigera des entreprises locales une compétitivité supérieure, avec une aptitude à s'intégrer dans des structures industrielles mondialisées. Le partenariat international constitue une solution pour l'intégration des entreprises algériennes dans ce processus de globalisation des structures industrielles.

Les droits de douane et taxes d'effet équivalent applicables à l'importation en Algérie des produits originaires de la Communauté Européenne seront éliminés suivant trois types d'échéanciers :

- Premier groupe de produits (Annexe-2 de l'accord): supprimés dès l'entrée en vigueur de l'accord ;
- Deuxième groupe de produits (Annexe-3 de l'accord): supprimés sur une période de 07 ans ;
- Troisième groupe de produits (Annexe "Autres produits "): supprimés sur une période de 12 ans.

Les produits relevant de l'activité actuelle de ELECTRO INDUSTRIES figurent dans le deuxième groupe (Annexe-3) et connaîtront donc une suppression totale des droits de douane en 2012.

En revanche, le démantèlement des barrières tarifaires peut constituer une opportunité pour une entreprise comme ELECTRO INDUSTRIES : en achetant moins cher les intrants importés, l'entreprise améliore sa compétitivité – prix.

## **1.2 Réglementation spécifique à l'industrie électrotechnique**

Le secteur de l'électricité algérien est régi par la loi 02-01 du 05 février 2005 qui fixe les règles applicables aux activités de production, de transport et de distribution de l'électricité. Le réseau de transport de l'électricité constitue un monopole naturel. Les conditions et les modalités de raccordement des clients aux réseaux BT, MT et HT et de participations financières aux frais d'établissement sont définies dans un cahier des charges. L'homologation des matériels électriques en moyenne et basse tension est assurée par la filiale CREDEG de SONELGAZ.

## **2. Caractéristiques de l'offre et de la demande de la sous-filière Electrotechnique**

### **2.1 Les caractéristiques de l'offre**

En matière d'offre d'équipements électriques sur la marché national, l'entreprise **ELECTRO-INDUSTRIES** est l'unique fabricant de moteurs et alternateurs ainsi que des transformateurs BT et MT. Même si ces dernières années , une entreprise privée REMELEC commence à assurer le montage de transformateurs. Sinon, il y a l'importation de ces appareils pour compléter la satisfaction de la demande.

La demande en transformateurs HT est satisfaite en totalité par l'importation

### **2.2 Les déterminants de la demande**

Le secteur de l'électricité algérien est régi par la loi 02-01 du 05 février 2005 qui fixe les règles applicables aux activités de production, de transport et de distribution de l'électricité. Le réseau de transport de l'électricité constitue un monopole naturel.

Les conditions et les modalités de raccordement des clients aux réseaux BT, MT et HT et de participations financières aux frais d'établissement sont définies dans un cahier des charges.

L'homologation des matériels électriques en moyenne et basse tension est assurée par la filiale CREDEG de SONELGAZ.

Les clients électricité sont codifiés par secteur économique et par segments à l'intérieur des secteurs économiques.

La mise en œuvre du plan 2010-2014 a eu des retombées positives sur l'ensemble des secteurs y compris le secteur d'énergie électrique qui se caractérise par la poursuite du programme d'électrification dont le taux est très élevé ainsi que le renouvellement d'un certain nombre d'installations électriques vétustes.

D'où un accroissement de la demande de transformateurs BT et MT de la part des clients habituels en l'occurrence les filiales de SONELGAZ dont les appareils sont déjà homologués.

Les programmes d'équipements collectifs ont été renforcé. Les secteurs de la PME / PMI et des services contribuent en vue de répondre aux nouveaux besoins induits par ce plan de relance. Ainsi, la demande de moteurs revient progressivement.

Les principaux et importants contrats de vente sont conclus avec des sociétés et entreprises du secteur public (CAMEG, SKMK, KAHRIF) pour les transformateurs, et les cimenteries, ou quelques privés nationaux pour les moteurs.

## Section 2 : Diagnostic de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

### 1. Présentation de l'entreprise

L'Entreprise Publique Economique **Electro-Industries Spa** est constituée autour de l'unité « **Matériels Électriques Industriels** » (**MEI- Azazga**) dont le début de la réalisation (par le consortium allemand SIEMENS-FRITZ WERNER) remonte à 1977, et la mise en production progressive à 1985 (transformateurs) et 1986 (moteurs/alternateurs). Sur le plan organique, **MEI - Azazga** faisait partie de l'**ENEL** (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques), dont la réorganisation en 1998, a donné naissance à un certain nombre d'EPE/Spa parmi lesquelles Electro-Industries Spa. L'**ENEL** est elle-même issue de la restructuration organique de l'ex SONELEC (Société Nationale des Industries Electriques) en 1981.

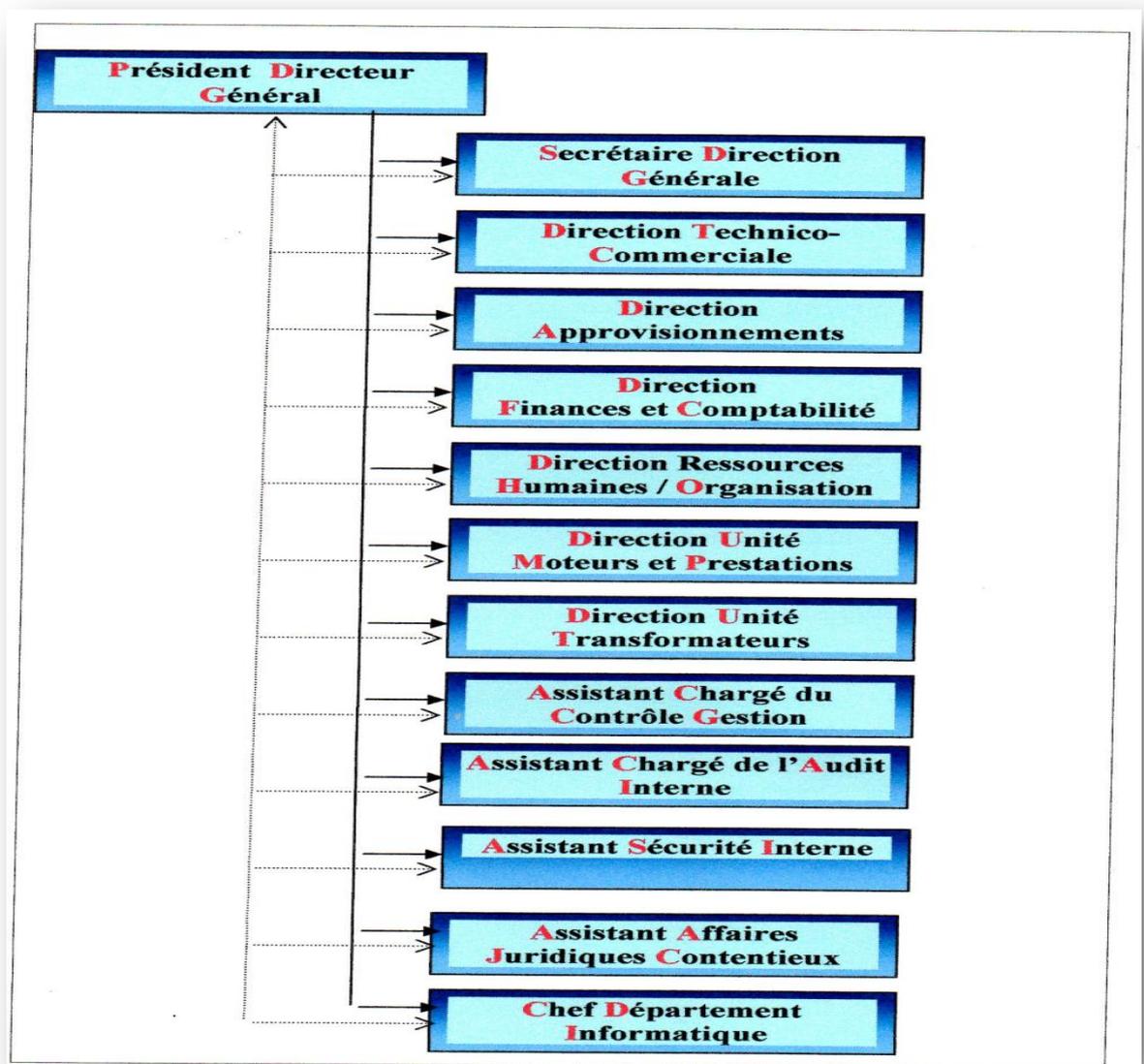
L'entreprise **Electro-Industries** a pour objet social la production et la commercialisation de produits électrotechniques : Moteurs électriques, Transformateurs de distribution, alternateurs et groupes électrogènes. Elle est dotée d'un **capital social** de

4 753 000 000 DA répartis en 475 300 actions d'une valeur nominale de 10 000 DA , détenu entièrement par la Société de Gestion des Participations (SGP) CABELEQ ( actionnaire à 100%).

Le complexe industriel s'étale sur une superficie de 35 ha situé à Azzazga (Wilaya de Tizi-Ouzou). Il est composé de deux entités de production :

- ✓ L'unité « transformateurs » ;
- ✓ L'unité « moteurs, alternateurs, groupes électrogènes » dont une activité de soutien technique « Prestations techniques » intégrée dans l'unité moteurs.

**Figure n°11 : Organigramme de Electro-Industries**



## 2.2 Diagnostic financier

En 2003, le Comité des Participations de l'Etat a examiné le dossier de l'entreprise et a pris d'importantes mesures structurelles consistant dans le traitement de la dette d'ELECTRO-INDUSTRIES. C'est ainsi que :

- Toute la dette publique (titres participatifs et obligations) a été entièrement transformée en dotation en capital.

-Toute la dette bancaire (CMT-BEA et découvert bancaire) a été rachetée en concours définitifs par le Trésor Public.

Ces importantes mesures ont permis de réduire le poids considérablement des frais financiers, ce qui rend l'entreprise financièrement saine et économiquement rentable depuis 2008.

### ➤ Evolution des bilans

**Tableau n° 25 : Total actifs**

ACTIFS		2010	2011	2012
ACTIF NON COURANT	Immobilisations incorporelles	102 374, 10	1 298 998,60	6 604 653,81
	Immobilisations corporelles	2 230 673 725,31	2 117 604 852,13	2 213 829 575,40
	Immobilisations en cours	60 431 660,64	220 766 612,32	15 295 121,74
	Immobilisations financières	1 150 000 000,00	1 450 000 000,00	1 450 000 000,00
	Impôt différé actif	45 285 208,92	63 878 136,53	66 414 174,41
	<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>3 486 492 968,97</b>	<b>3 853 548 599,58</b>	<b>3 752 143 525,36</b>
ACTIF COURANT	Stocks et en cours	1 426 687 513,83	1 673 079 714,91	1 762 527 932,14
	Créances et emplois assimilés	614 332 028,44	1 090 239 582,51	895 503 692,95
	Disponibilités et assimilés	1 035 530 954,93	187 459 574,25	704 530 552,21
	<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 076 550 757,20</b>	<b>2 950 778 898,67</b>	<b>3 362 562 177,30</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>6 563 043 726,17</b>	<b>6 804 327 498,25</b>	<b>7 114 705 702,66</b>

**Tableau n° 26 : Total passifs**

PASSIF		2010	2011	2012
PASSIF NON COURANT	<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>6 012 193 460,55</b>	<b>6 196 702 353,20</b>	<b>6 311 243 704,14</b>
	Emprunts et dettes financières	-	-	123 490 000,00
	Impôts (différés et provisionnés)	728 650,00	6 460 000,00	5 035 000,00
	Provisions et produits constatés d'avance	243 615 264,91	318 110 821,61	323 604 570,44
	<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>6 256 537 375,46</b>	<b>6 521 273 174,81</b>	<b>6 763 373 274,58</b>
PASSIF COURANT	Fournisseurs et comptes rattachés	157 568 080,99	167 546 925,29	182 370 185,30
	Impôts	57 730 313,62	18 121 721,07	38 908 009 ,32
	Clients créditeurs et avances reçues	13 888 434,31	14 666 461,54	10 103 763,78
	Autres dettes	77 319 521,79	82 719 215,54	119 950 469 ,68
	Trésorerie Passif			
	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>306 506 350,71</b>	<b>283 054 323,44</b>	<b>351 332 428,08</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>6 563 043 726,17</b>	<b>6 804 327 498,25</b>	<b>7 114 705 702,66</b>

➤ Etudes des ratios

**Tableau n° 27 : Ratio Capitaux propre /Passif Total**

Exercice	2010	2011	2012
Capitaux Propres	6 012 193 460,55	6 196 702 353,20	6 311 243 704,14
Passif Total	6 563 043 726,17	6 804 327 498,25	7 114 705 702,66
Fond de Roulement net	92%	91%	89%

Ce ratio indique le degré d'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers.

➤ solvabilité générale

**Tableau n°28 : Ratio Actif Total/ Capitaux Etrangers**

Exercice	2010	2011	2012
Capitaux Propres	6 563 043 726,17	6 804 327 498,25	7 114 705 702,66
Capitaux Etrangers	306 506 350,71	283 054 323,33	351 332 428,08
Solvabilité générale	2141%	2404%	2025%

Ce ratio indique le degré de sécurité dont jouissent les créanciers de l'entreprise et par conséquent sa capacité d'endettement.

➤ Fonds de Roulement

**Tableau n°29 : FR : Passif non Courant - Actif non courant**

Exercice	2010	2011	2012
Passif non courant	6 256 537 375,46	6 521 273 174,81	6 763 373 274,58
Actif non courant	3 486 492 968,97	3 853 548 599,58	3 752 143 525,36
Fond de Roulement net	2 770 044 406,49	2 667 724 575,23	3 011 229 749,22

**Tableau n°30 : Ratio FR / Actif courant**

Exercice	2010	2011	2012
Fond de Roulement net	2 770 044 406,49	2 667 724 575,23	3 011 229 749,22
Actif courant	3 076 550 757,20	2 950 778 898,67	3 362 562 177,30
FR/ Actif courant	90%	90%	90%

Le fond de roulement calculé démontre que pour les trois exercices considérés, les passifs non courants(capitaux permanents) de l'entreprise couvrent la totalité des actifs non courants(actifs immobilisés) et pour une moyenne de 90% les actifs courants(actifs circulants).

➤ BILANS CONDENSES EN DA

**Tableau n°31 : Total actif**

Actif	2010	2011	2012
Actif non courant	3 486 492 968,97	3 853 548 599,58	3 752 143 525,36
Actif courant	3 076 550 757,20	2 950 778 898,67	3 362 562 177,30
<b>Total actif</b>	<b>6 563 043 726,17</b>	<b>6 804 327 498,25</b>	<b>7 114 705 702,66</b>

**Tableau N° 32 : Total passif**

Passif	2010	2011	2012
passif non courant	6 256 537 375,46	6 521 273 174,81	6 763 373 274,58
Passif courant	306 506 350,71	283 054 323,44	351 332 428,08
<b>Total Passif</b>	<b>6 563 043 726,17</b>	<b>6 804 327 498,25</b>	<b>7 114 705 702,66</b>

➤ BILANS CONDENSES EN %

**Tableau n°33 : Total actif en %**

Actif	2010	2011	2012
Actif non courant	53%	57%	53%
Actif courant	47%	43%	47%
<b>Total actif</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tableau n° 34 : Total passif en %**

Passif	2010	2011	2012
passif non courant	95%	96%	95%
Passif courant	5%	4%	5%
<b>Total Passif</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tableau n° 35 : Evolution des principaux indicateurs financiers

ELECTRO INDUSTRIES	2009	2010	2011	2012	Var. 12/09
<b>LES SOLDES DE GESTION</b>					
Chiffre d'affaires	2 435	2 677	2 851	3 228	33%
Valeur ajoutée	1 084	1 111	1 007	1 004	-7%
Excédent brut d'exploitation	540	548	421	341	-37%
Charges de personnel	509	521	544	616	21%
Charges d'intérêts	6	6	5	3	-50%
Résultat net	351	406	291	217	-38%
Effectif	746	782	850	841	13%
<b>LES MARGES D'EXPLOITATION</b>					
Taux de valeur ajoutée	45%	42%	35%	31%	-30%
Taux d'EBE	22%	20%	15%	11%	-52%
Taux de marge nette	14%	15%	10%	7%	-53%
<b>LES RATIOS DE GESTION</b>					
Chiffre d'affaires/agent en KDA	3 264	3 423	3 354	3 838	18%
Valeur ajoutée/agent en KDA	1 453	1 421	1 185	1 194	-18%
frais de Personnel/VA en %	47%	47%	54%	61%	31%
Frais financiers/EBE	1%	1%	1%	1%	-21%

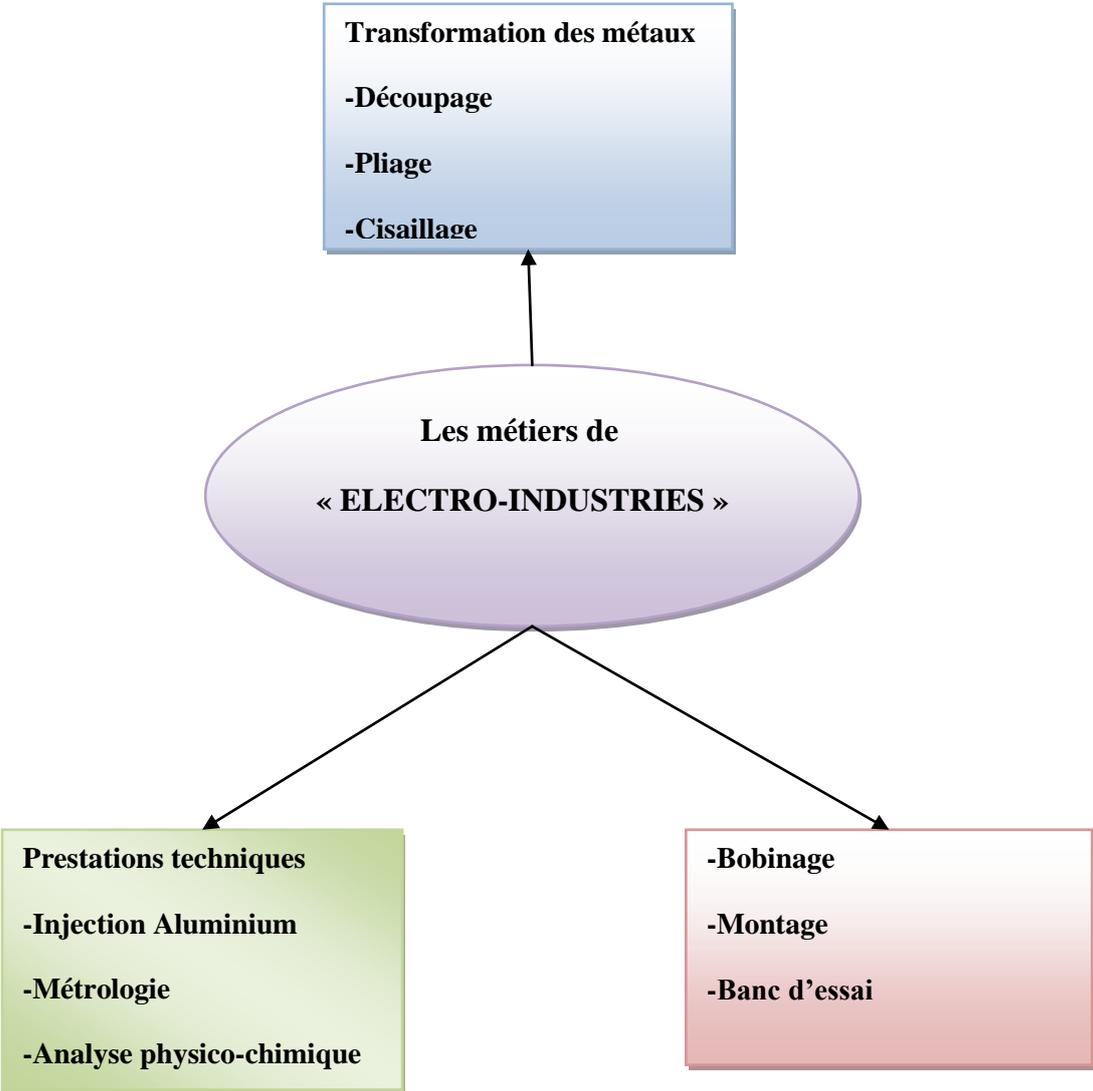
### 2.3 Diagnostic de la production

Les missions de l'entreprise « Electro-Industries » consistent en la production et la commercialisation des produits électrotechniques. L'organisation du site industriel est la suivante :

**Tableau n°36 : Unités et ateliers composants le complexe Electro-Industries**

Unités	Ateliers	Superficie bâtie
<b>Transformateurs</b>	-Transformation métaux -Traitement surface / peinture -Bobinage / montage -Banc - d'essais	<b>14977 M2</b>
<b>Moteurs électriques, alternateurs et groupes électrogènes</b>	-Fonderie aluminium -Traitement de métaux/ usinage -Bobinage / montage -Banc -d'essais	<b>33187 M2</b>
<b>Prestations techniques</b>	-Laboratoire physico-chimique -Métrologie -Usinage	<b>3825 M2</b>

Figure n° 12 : Les différents métiers de l'entreprise Electro-Industries



## Segmentation des produits de l'entreprise Electro-Industries

### ➤ Les transformateurs

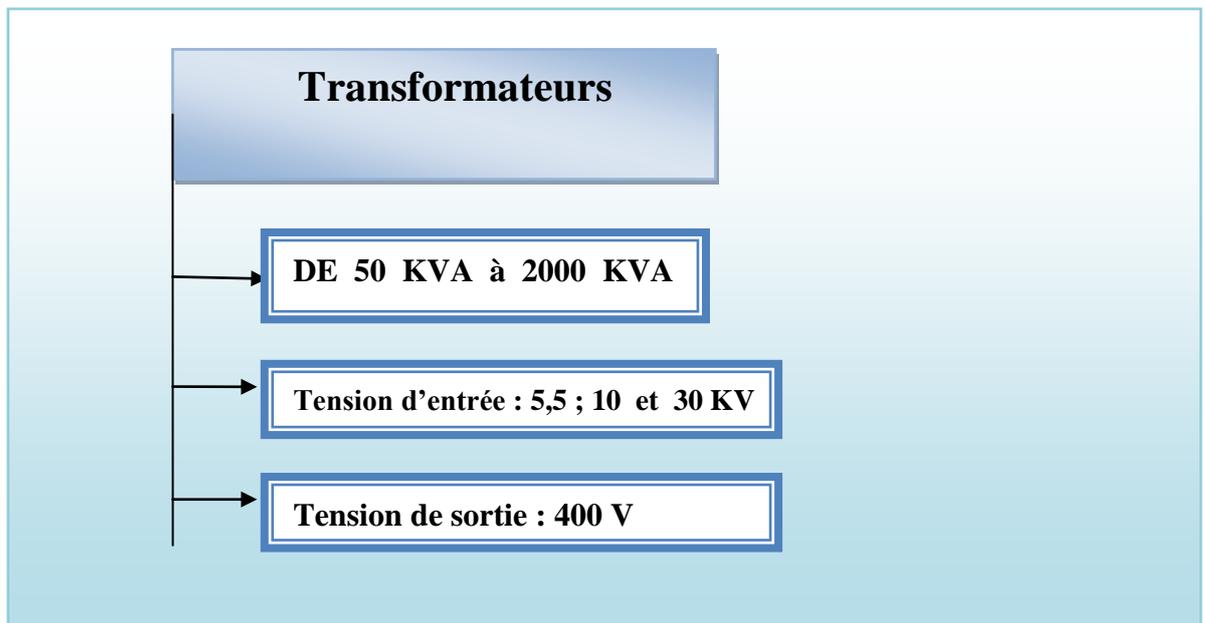
Il existe deux types de transformateurs :

- ✓ **Les transformateurs immergés** : dans lesquels le circuit magnétique et les enroulements sont immergés dans un diélectrique liquide, huile minérale, isolant qui est un fluide caloporteur évacuant les calories dégagées par les pertes du transformateur.

Concernant le circuit d'huile, on trouve deux grandes familles :

- Les transformateurs dits "hermétiques"
  - Les transformateurs dits "respirants"
- ✓ **Les transformateurs secs** : Dans lesquels les enroulements sont moulés sous vide dans un isolant à base de résine époxy et dont le refroidissement est assuré par l'air environnant.

Figure n° 13 : Transformateurs fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES



En termes de couples produits - marchés, il faut distinguer trois types de transformateurs :

- ✓ **les transformateurs MT/BT** à bain d'huile (adoptée par l'Algérie) ;
- ✓ **les transformateurs MT/BT** ou sec moulé en résine qui proviennent exclusivement des importations.
- ✓ **les transformateurs THT/HT/MT**, entièrement importés



**ELECTRO-INDUSTRIES** n'intervient actuellement que sur les transformateurs MT/BT à bain d'huile.

*L'activité Transformateurs* tend à la saturation. Le taux d'utilisation des capacités théoriques atteint (90%) et semble être un plafond si une remise à niveau n'est pas effectuée. Les contraintes rencontrées dans la gestion de la production sont principalement :

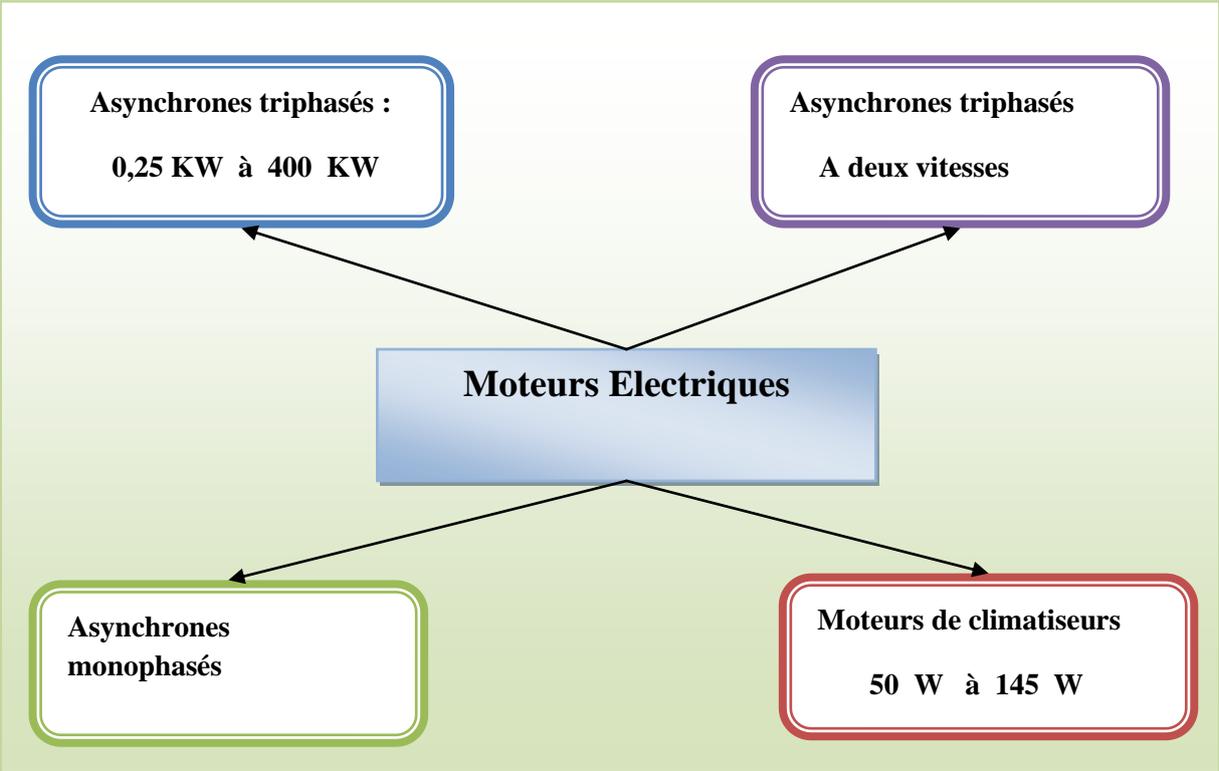
- Irrégularité dans les achats locaux
- Vieillesse des principaux équipements de production d'où une maintenance contraignante.
- Moyens de manutention insuffisants notamment pour les gammes supérieures

➤ **Moteurs électriques**

Une grande diversité des types de moteur mais prédominance des moteurs:

- ✓ triphasés de puissances comprises entre 0,75 et 75KW (60%)
- ✓ triphasés de puissances supérieures à 75KW (20%)

Figure n° 14 : Moteurs fabriqués par l'entreprise ELECTRO- INDUSTRIES

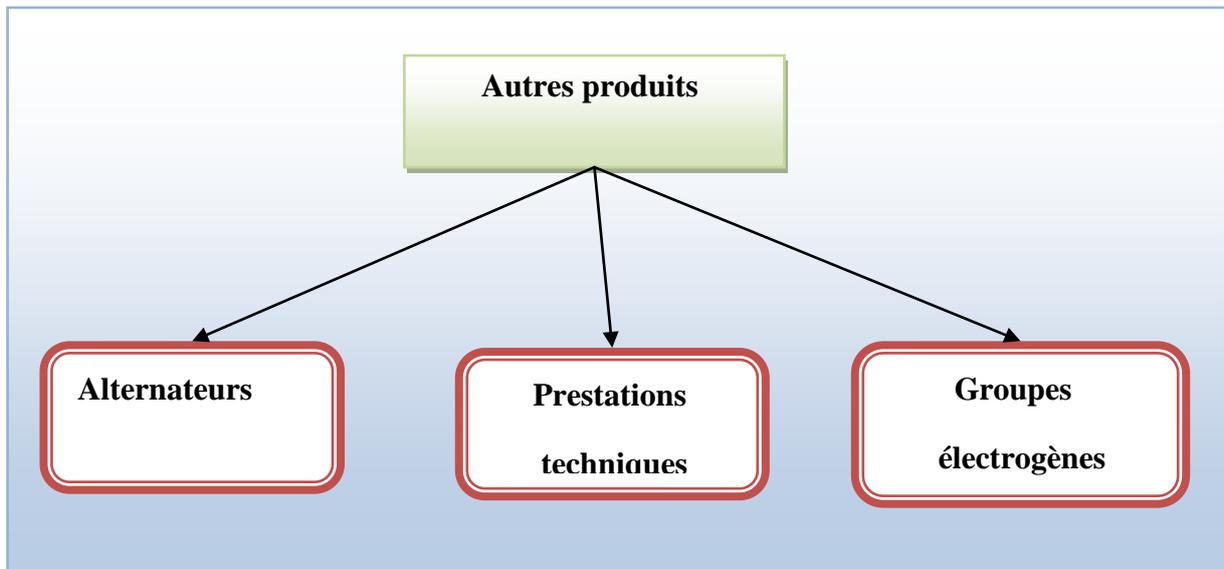




➤ **Alternateurs, groupes électrogènes et prestations techniques**

La fabrication d'alternateurs et de groupes électrogènes reste actuellement marginale

**Figure n° 15 : Autres produits et prestations réalisés ELECTRO-INDUSTRIES**



**Le niveau technologique** d'ELECTRO-INDUSTRIES est comparable à la concurrence externe en ce qui concerne le produit fabriqué. La mise en place du SMQ a influé positivement sur les méthodes de gestion de la production en insufflant une nouvelle dynamique de production. Les deux unités de production disposent de moyens adéquats pour effectuer le contrôle qualité selon la norme ISO 9001/2000. Les produits ELECTRO- INDUSTRIES sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN, et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI).

# Chapitre IV : Analyse stratégique

## Section 1 : Diagnostic global des deux entreprises

Les changements intervenus dans l'environnement des entreprises publiques industrielles depuis la proclamation des réformes économiques au début des années 90 (mutations technologiques, ouverture économique, intensification de la concurrence, incertitudes économiques, évolution des attentes des salariés) n'ont pas donné lieu à un renouvellement visible des pratiques managériales.

Le diagnostic global porte sur la politique adoptée par les deux entreprises qui font l'objet de notre étude. Il s'agit d'appréhender leur compréhension et leur degré de connaissance du fonctionnement du marché, leurs expériences et leurs acquis, la capacité de leurs produits respectifs et enfin leurs maîtrise à faire des offres concurrentielles.

N'ayant pas mis en œuvre des processus d'études marketing, Les deux entreprises **ENIEM** et **ELECTRO-INDUSTRIES** disposent de capacités limitées en matière de connaissance et de compréhension du marché national. Il y a en fait une méconnaissance des caractéristiques quantitatives et qualitatives relatives au fonctionnement du marché auquel elles s'adressent ainsi que des attentes des consommateurs et clients industriels. Elles se contentent d'une surveillance assez générale de la concurrence et d'une constitution de documentation.

D'autre part, l'absence quasi-totale des capacités d'études relatives à la recherche développement et l'innovation que ce soit par rapport aux produits fabriqués que des processus, les fragilise par rapport à la montée de la concurrence par la technologie .

Ces deux aspects figurant en amont des activités de fabrication représentent en réalité une faiblesse stratégique susceptible d'entraîner de nombreux dysfonctionnements dans les deux sociétés.

Compte tenu de l'importance du capital investi dans l'outil industriel, les capacités de production installées connaissent un faible taux d'utilisation (fonctionnement en deux équipes, nombreuses pannes dues aux machines de plus en plus vieillissantes, etc.) influant directement sur les coûts de production. Ceux-ci demeurent largement au dessous des standards internationaux.

Le calcul des coûts n'est pas suffisamment approfondi pour se rendre compte avec les coûts standards. Les systèmes d'informations des deux entreprises ne sont pas assez perfectionnés pour que les dépenses et autres charges puissent être contrôlées en permanence. Cependant l'influence des coûts de production sur leurs rendements n'est pas connue avec précision.

Le poste de coût le plus important est celui des achats des matières premières et produits semi-finis du fait que les processus de production comprennent outre l'assemblage et le montage des appareils, mais également des activités de transformation des métaux, des matières plastiques, etc., donnant ainsi un degré d'intégration relativement élevé.

### Tableau n° 37 : Part des achats consommés dans le total des charges

(En dinars)

	ENIEM		ELECTRO-INDUSTRIES	
	2011	2012	2011	2012
<b>Achats consommés I</b>	<b>3 697 934 809</b>	<b>3 774 894 947</b>	<b>1 347 546 000</b>	<b>1 526 291 000</b>
<b>Total des charges II</b>	<b>6 073 514 442</b>	<b>6 059 439 492</b>	<b>2 708 813 000</b>	<b>2 452 826 000</b>
<b>I / II (en %)</b>	<b>60,89 %</b>	<b>62,3. %</b>	<b>49,75%</b>	<b>62,23%</b>

Il y a une forte dépendance par rapport aux importations du fait que ces achats consommés proviennent à 80% de l'étranger. Il s'agit là d'une autre faiblesse stratégique en défaveur des deux entreprises.

Le second poste de coût au niveau des deux entreprises est celui des charges de personnel, qui apparaît comme suit :

### Tableau n° 38: Part des charges de personnel dans le total des charges

(En dinars)

	ENIEM		ELECTRO-INDUSTRIES	
	2011	2012	2011	2012
<b>Charges de personnels I</b>	<b>1 376 268 773</b>	<b>1 439 806 562</b>	<b>509 087 000</b>	<b>520 806 000</b>
<b>Total des charges II</b>	<b>6 073 514 442</b>	<b>6 059 439 492</b>	<b>2 708 813 000</b>	<b>2 452 826 000</b>
<b>I / II (en %)</b>	<b>22,66 %</b>	<b>23,76 %</b>	<b>18,79 %</b>	<b>21,23 %</b>

L'importance des charges de personnels par rapport au total des charges est symptomatique de la présence d'un sureffectif se traduisant par un niveau de productivité bien en deçà des normes de la profession. Le ratio charges du personnel sur le chiffre d'affaires était en 2012 de l'ordre de 24,84% pour l'ENIEM et de 19,35% pour Electro-Industries.

L'existence de surcoûts internes générés par des dysfonctionnements tels que les pannes prolongées, les conflits sociaux et grèves, les déchets et rebuts, le maintien d'un sureffectif, les frais supplémentaires générés par les procédures d'importation des intrants, etc.

Il y a absence de flexibilité de l'outil de production devant permettre une adaptation à la diversité des demandes mais également par rapport au durcissement de la concurrence sur la marché national, notamment avec l'apparition de nouveaux producteurs qui procèdent au montage d'appareils en SKD ou CKD, ainsi que la hausse des importations suite au processus de démantèlement tarifaire.

Par ailleurs, le manque de maîtrise de la chaîne de distribution jusqu'aux détaillants fait que les deux entreprises restent confinées dans un réseau traditionnel contrairement à la concurrence qui diversifie les méthodes de ventes avec le recours aux grands magasins spécialisés et les grandes surfaces. Il faut noter cependant l'existence de pratiques commerciales déloyales (ventes sans factures, pas de SAV, etc.) du fait du secteur informel très présent dans la sous-filière électroménager.

La situation est plus particulière pour Electro-Industries qui s'adresse beaucoup plus à une clientèle industrielle et entretien des relations commerciales privilégiées avec certaines entreprises publiques clientes concernant les transformateurs homologués par SONELGAZ .

La négligence des capacités de sous-traitance affecte l'efficacité et l'efficience de l'outil de production ainsi que de la politique des approvisionnements.

L'expérience en matière d'exportations est différente selon l'entreprise. Autant l'ENIEM capitalise une petite expérience dans la vente de quelques uns de ses produits à l'étranger, même si c'était de façon sporadique, autant Electro-Industries n'ambitionne pas de placer ses produits sur les marchés extérieurs.

Enfin, la limitation de leur marge de manœuvre compte tenu de deux contraintes sur les deux entreprises : celle du marché très concurrentiel qui limite les hausses des prix, et celle

liée aux intrants en majorité importés et dont les hausses des coûts d'achats viennent lamener les marges commerciales.

## Section 2 : Analyse stratégique

### 1. Position concurrentielle de l'ENIEM et de l'Electro-Industries

L'identification des forces qui agissent sur la position concurrentielle de l'ENIEM et de celle de l'Electro-Industries permettent aux deux entreprises de mesurer l'intensité concurrentielle du marché dans lequel elles interviennent.

Figure n° 16 : Intensité concurrentielle des produits du segment « Froid »

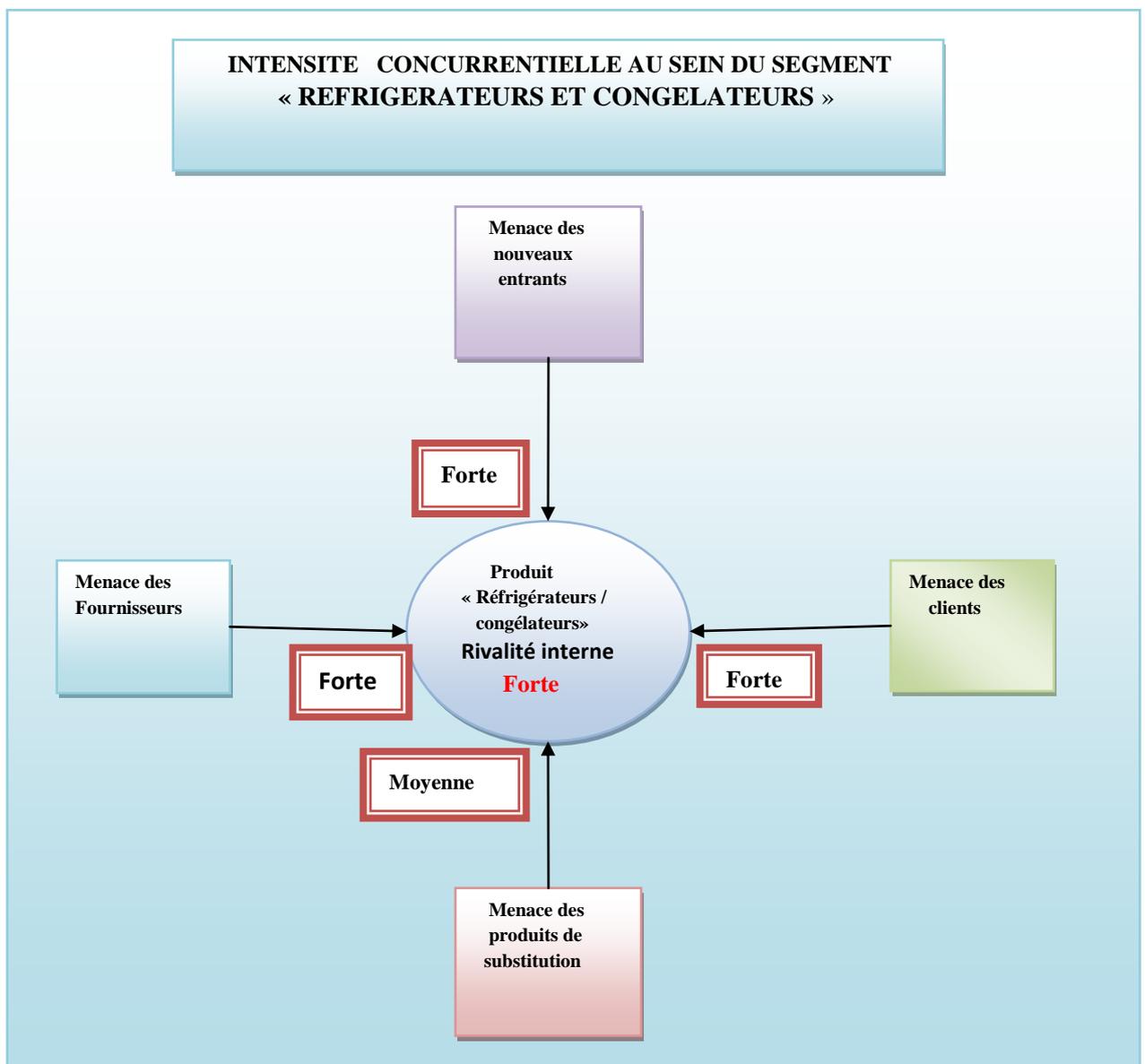


Figure n° 17 : Intensité concurrentielle des produits du segment « Cuisson »

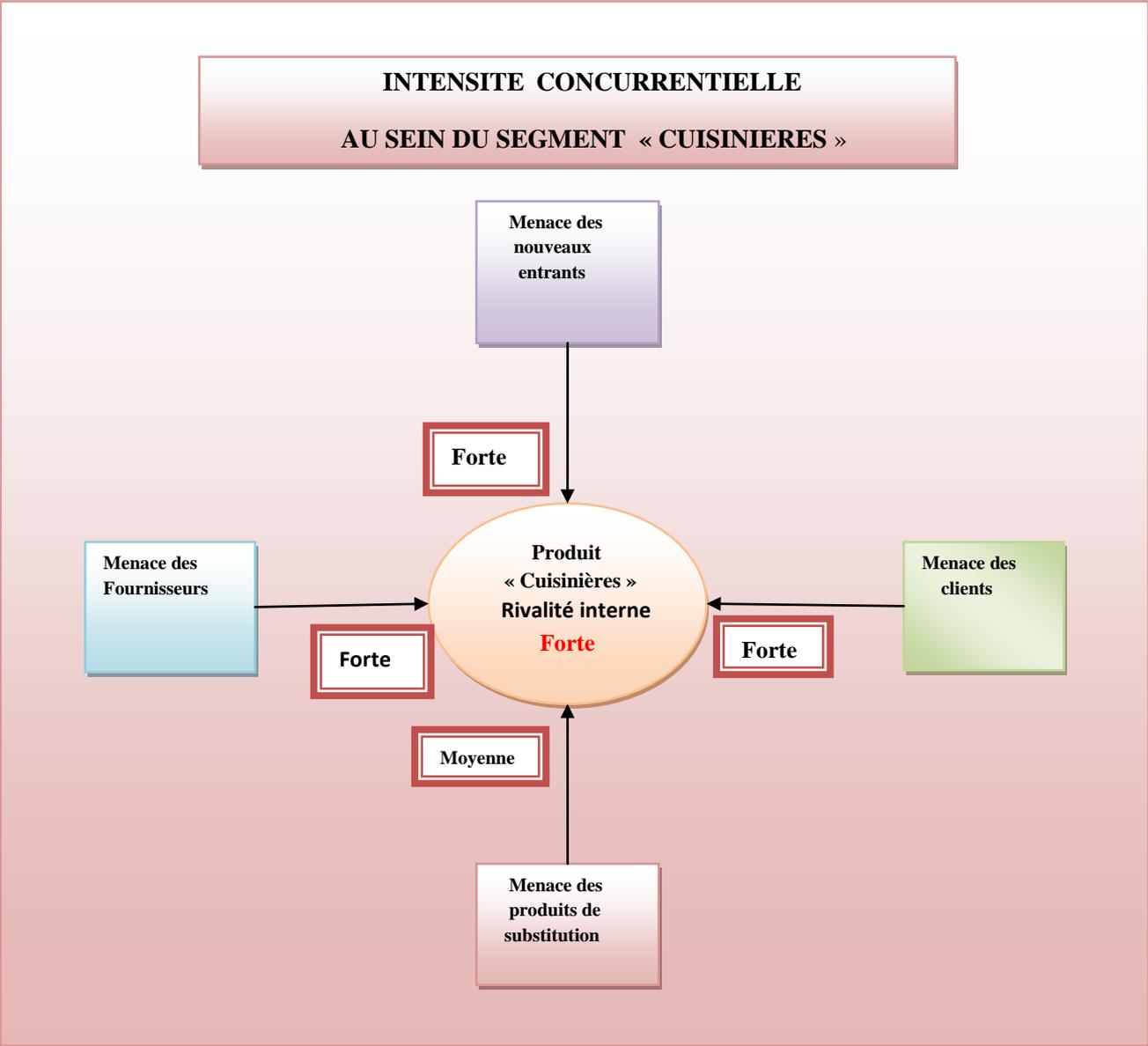


Figure n° 18 : Intensité concurrentielle des produits du segment « climatiseurs et machines à laver »

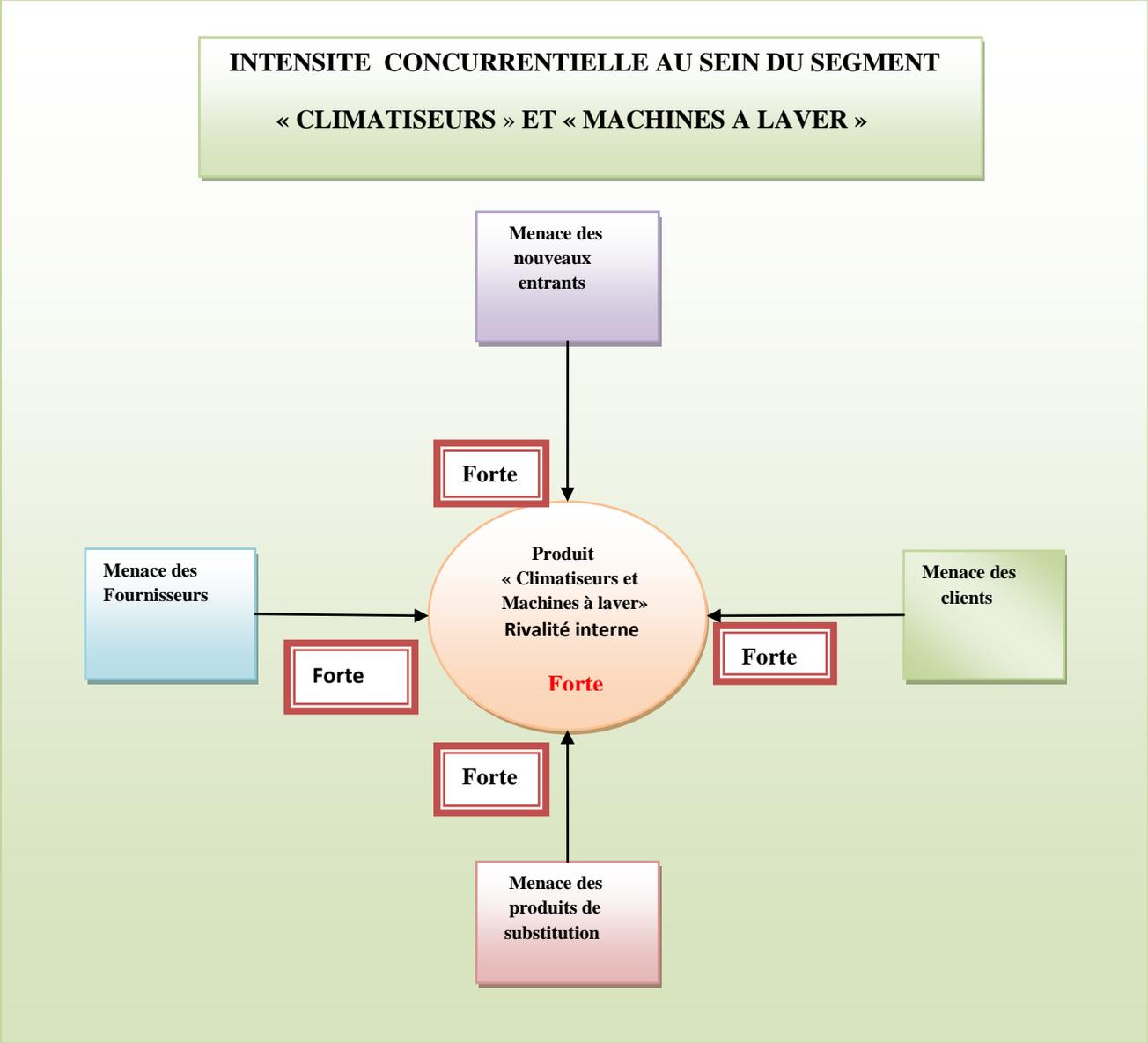


Figure n° 19: Intensité concurrentielle des produits du segment « Transformateurs »

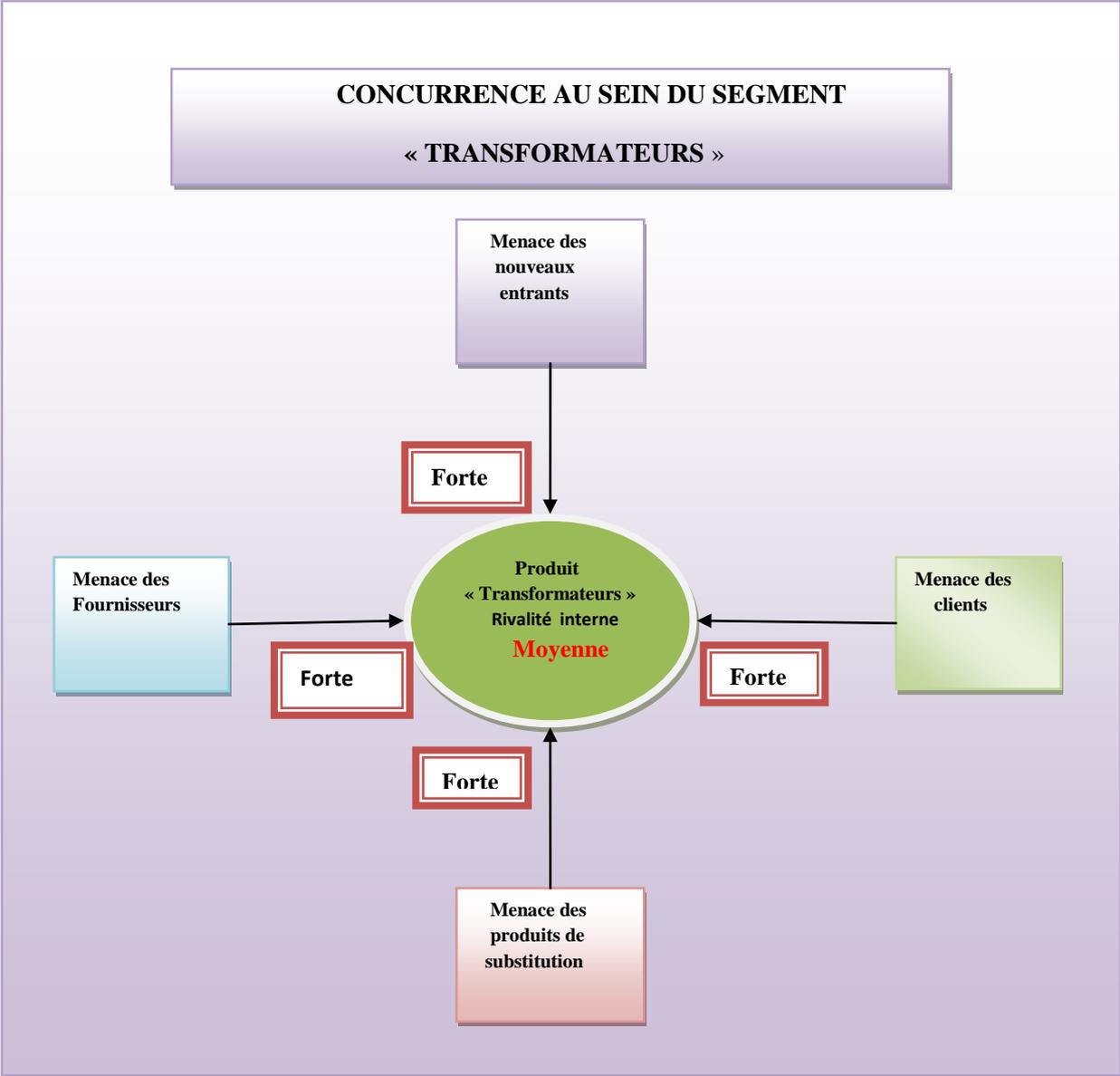
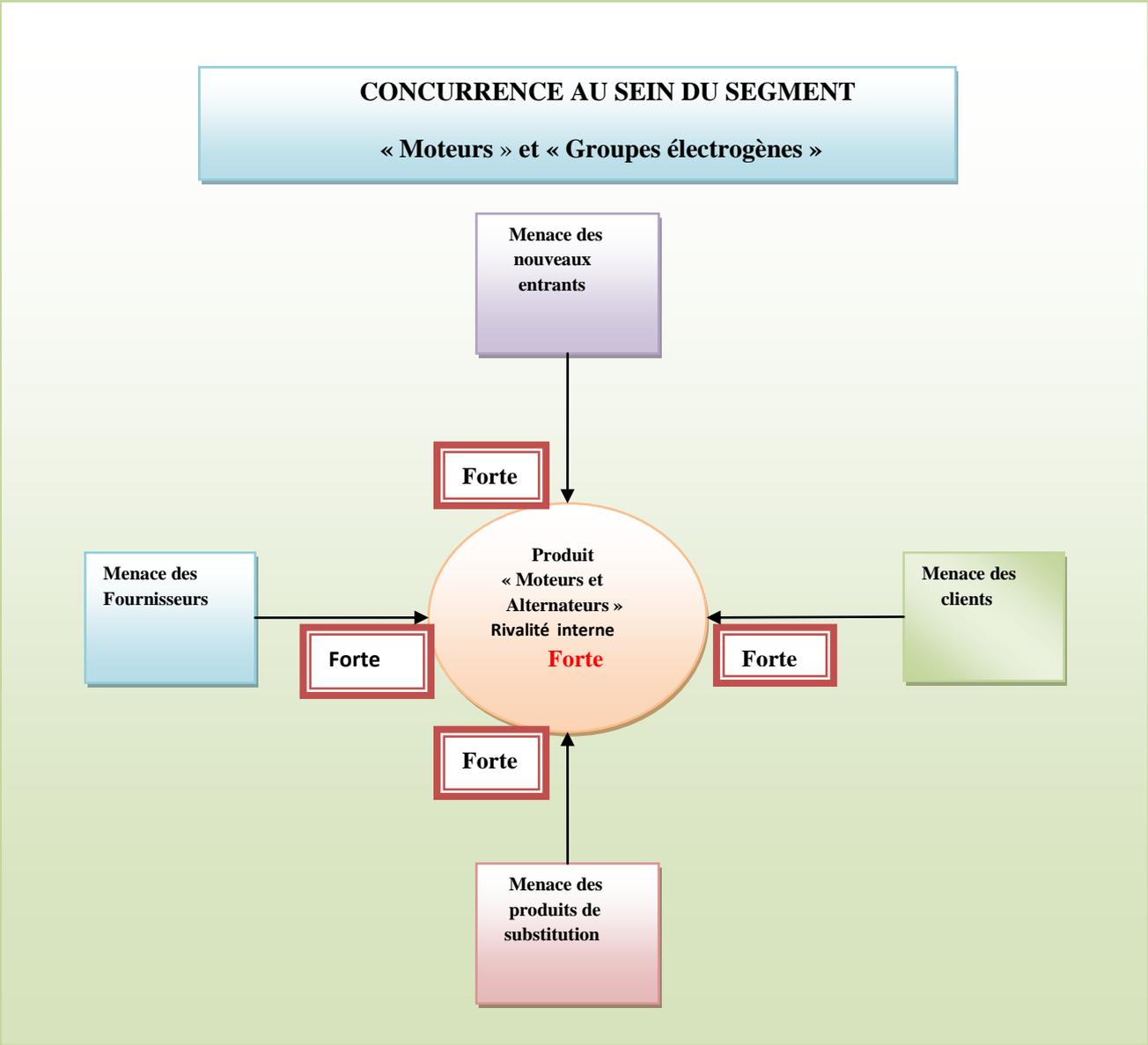


Figure n° 20 : Intensité concurrentielle des produits  
« Moteurs / Groupes électrogènes »



## 2. La matrice BCG de l'ENIEM et de L'ELECTRO-Industries

La matrice BCG classe les activités stratégiques de l'entreprise en quatre quadrants dont chacun désigne la position concurrentielle de chaque domaine d'activité stratégique.

Figure n° 21 : Matrice BCG appliquée à l'ENIEM

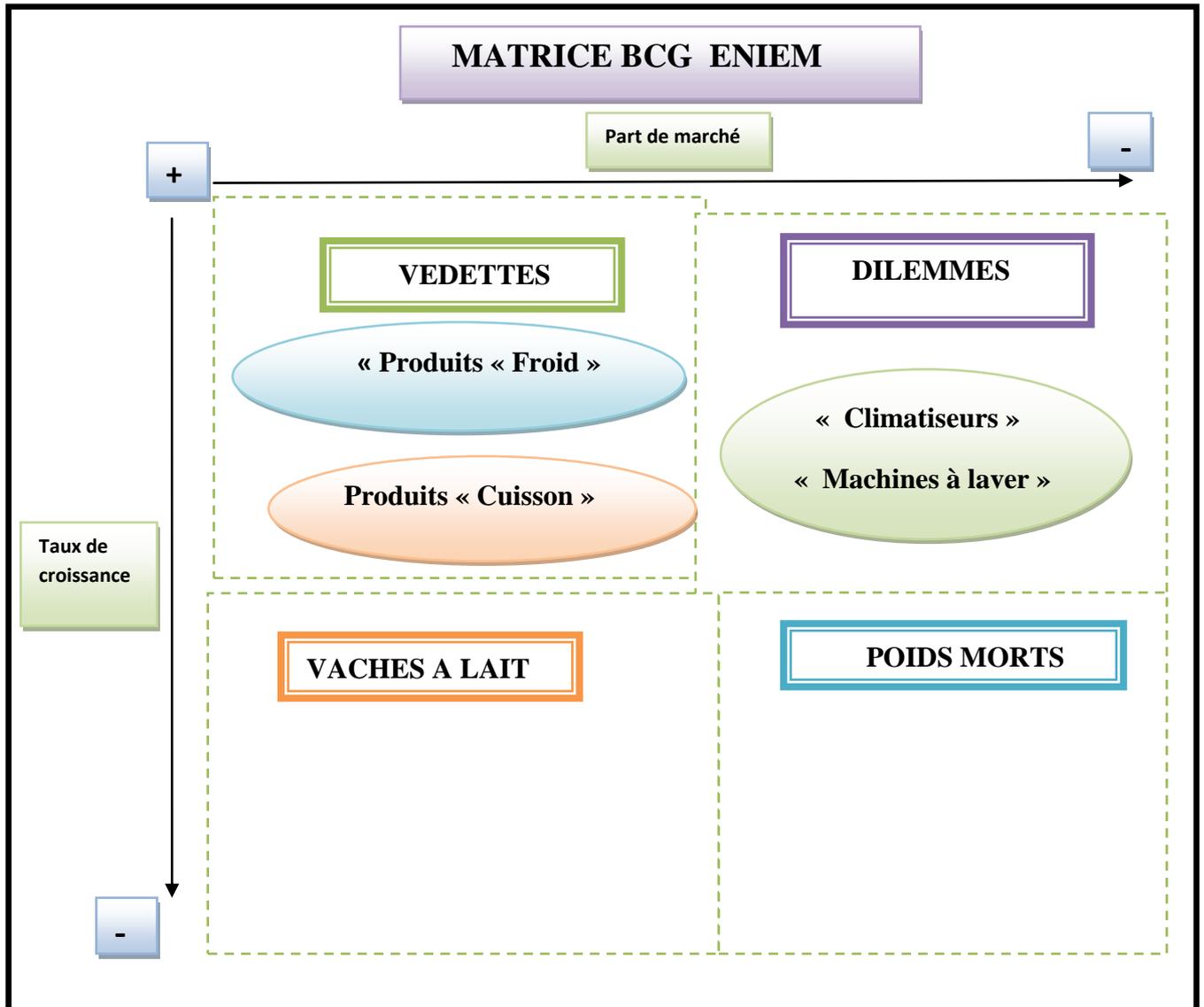
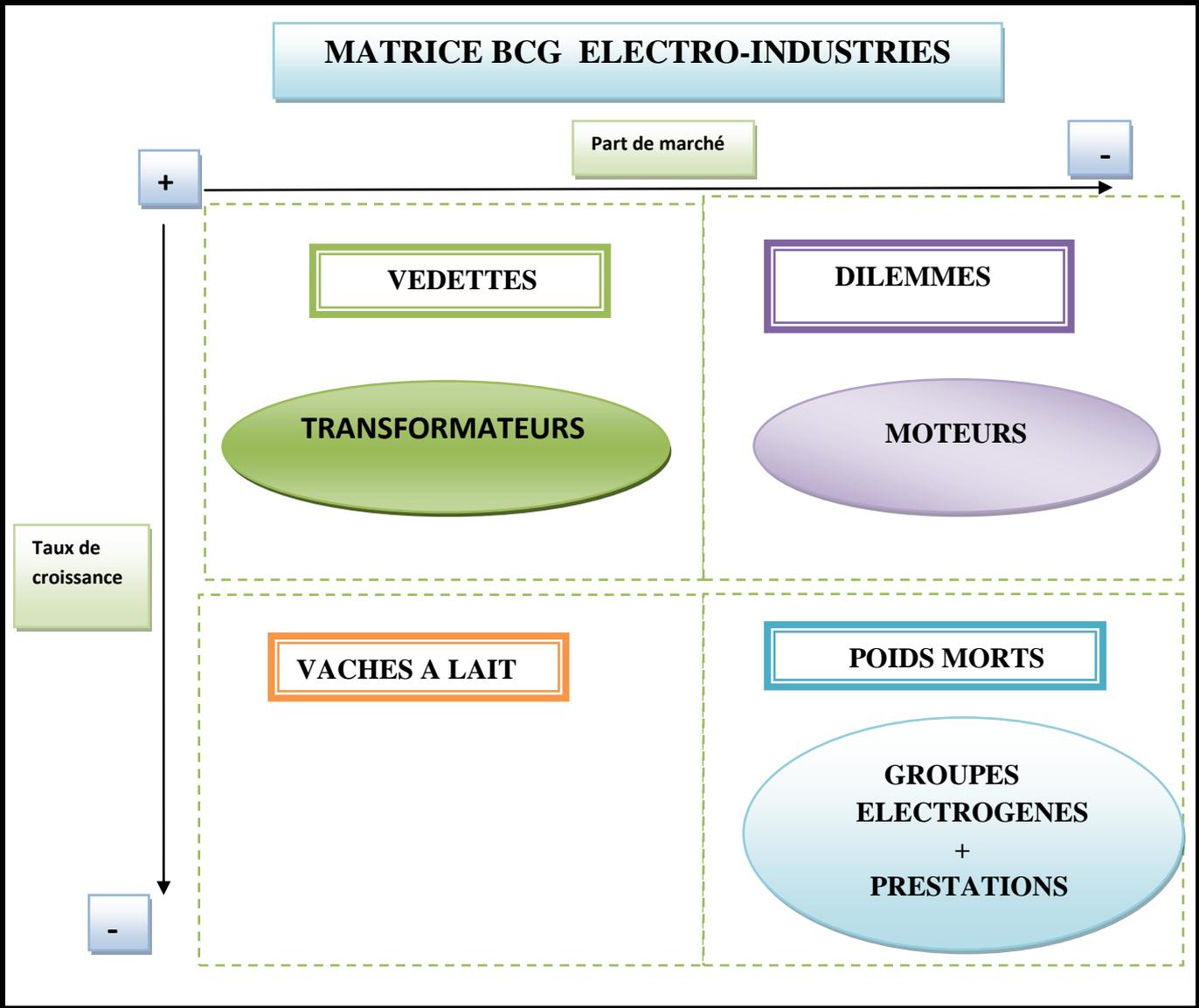


Figure n° 22 : Matrice BCG appliquée à ELECTRO-INDUSTRIES



### 3. Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Une forte présence sur le marché national.</li><li>➤ Le degré de fiabilité et de qualité des produits fabriqués.</li><li>➤ Les marques ENIEM et ELECTRO-INDUSTRIES ont en Algérie une bonne notoriété et une image de robustesse.</li><li>➤ Les sites industriels sont adaptés et dotés de toutes les utilités .</li><li>➤ Les outils de production sont intégrés avec maîtrise de plusieurs métiers.</li><li>➤ Les équipements sont largement dimensionnés pour permettre une augmentation des capacités de production en cas de besoin.</li><li>➤ Le prix de l'énergie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Méconnaissance des caractéristiques quantitatives et qualitatives du marché national ainsi que des attentes des consommateurs finaux et des clients industriels.</li><li>➤ Absence quasi-totale de capacités d'études en matière de Recherche &amp; Développement et d'innovation touchant les produits et les processus.</li><li>➤ Forte dépendance des importations de matières premières et des produits semi-finis.</li><li>➤ Un faible taux d'utilisation des capacités de production installées.</li><li>➤ Une productivité faible due aux sureffectifs, comparée aux standards internationaux.</li><li>➤ Des coûts de production élevés, largement au dessus des standards internationaux.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Absence de contrôle de la chaîne de distribution jusqu'aux détaillants.</b></li> <li>➤ <b>Faible taux d'utilisation des capacités de sous-traitance.</b></li> <li>➤ <b>Savoir - faire insuffisant des process de fabrication.</b></li> <li>➤ <b>Absence de flexibilité de l'outil de production pour s'adapter à la diversité des demandes mais également par rapport au durcissement de la concurrence sur le marché national.</b></li> </ul>
--	--

<b>MENACES</b>	<b>OPPORTUNITÉS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Le durcissement de la concurrence intérieure avec la part des producteurs locaux qui développent des activités d'assemblage et de montage.</b></li> <li>➤ <b>Le renforcement de la concurrence étrangère suite au processus d'abaissement tarifaire (développement des importations pour la revente en l'état).</b></li> <li>➤ <b>Pratiques commerciales déloyales sur le marché national (vente sans</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>L'existence d'une base industrielle relativement importante et présentant une gamme de produits variés.</b></li> <li>➤ <b>La valorisation du potentiel de production non encore utilisé.</b></li> <li>➤ <b>L'évolution favorable du marché de la construction de logements.</b></li> <li>➤ <b>L'amélioration des structures d'accueil du secteur du tourisme.</b></li> </ul>

<p>facture, absence de SAV, etc.) et importance du secteur informel dans le secteur de la distribution.</p> <p>➤ Hausse des prix des matières premières et produits semi-finis en majorité importés.</p>	<p>➤ Emergence du marché de remplacement grâce à l'amélioration du pouvoir d'achat des ménages.</p> <p>➤ La croissance des activités du secteur industriel.</p> <p>➤ L'élargissement du processus d'électrification et d'augmentation de l'offre d'énergie électrique.</p>
--	--

### Section3 : Les actions stratégiques à mener à moyen terme

Le développement d'une gamme de nouveaux produits en introduisant de nouvelles technologies aussi bien dans les processus que des produits à fabriquer. Les deux entreprises doivent rester concentrer sur les technologies qu'elles maîtrise actuellement et lancer un partenariat avec des sociétés étrangères avec les nouvelles à mettre en œuvre. Il est essentiel de passer d'activités à faible productivité vers celles à forte productivité car offrant plus de perspectives d'apprentissage.

La nécessité pour les deux entreprises d'accroître leur flexibilité pour mieux faire face aux changements importants de leur environnement concurrentiel. Cela leur permet de se repositionner sur le marché, à changer de production, à modifier leurs stratégies quand des clients ou des fournisseurs ne présentent plus les mêmes possibilités de marges commerciales, etc.

Transformer certains liens commerciaux en liens industriels avec de grands groupes industriels étrangers dans le cadre d'un partenariat stratégique ou le développement de la sous-traitance.

Investir dans la mise en place d'un réseau de distribution efficace et performant à même de couvrir le large marché national et surtout contenir la consolidation du secteur informel ainsi que les pratiques commerciales déloyales.

Repenser la stratégie des achats à l'étranger en exploitant les opportunités offertes par les TIC.

Mettre en œuvre une stratégie de maîtrise des coûts, garante de la compétitivité sur un marché national loin d'être encore saturé.

Aller vers l'exportation de produits manufacturés en ciblant des marchés étrangers porteurs et ce, en s'appuyant sur un partenariat stratégique avec des firmes étrangères dominantes dans chacune des sous-filières.

Les importations de matières premières et produits semi-finis ont atteint un niveau anormalement élevée (près de 80% des achats), ce qui donne une vulnérabilité et une faiblesse stratégique aux deux entreprises. Surtout que les capacités de sous-traitance demeurent encore marginales.

## Conclusion générale

Le management des entreprises publiques industrielles se caractérise par une absence de flexibilité les empêchant de s'adapter aux changements importants de leur environnement concurrentiel. D'autant plus que les décisions stratégiques relèvent beaucoup plus des Sociétés de Gestion des Participations (SGP) que sont INDELEC pour l'ENIEM et CABELEQ pour Electro-Industries.

Le système d'informations mis en place ne leur permet pas d'avoir une meilleure compréhension des caractéristiques quantitatives et qualitatives relatives au fonctionnement du marché, et surtout de définir leur positionnement vis-à-vis de la concurrence.

Les retards accumulés sur le plan technologique avec notamment le quasi absence de structures en matière de recherche-développement et de l'innovation, les placent en situation de dépendance par rapport aux fournisseurs, d'une part, et en position défensive face aux concurrents, d'autre part.

De nombreux dysfonctionnements sont à la source de surcoûts influant directement sur les coûts de production. Ceux-ci demeurent largement au dessus des standards internationaux.

Les importations de matières premières et produits semi-finis ont atteint un niveau anormalement élevée (près de 80% des achats), ce qui donne une vulnérabilité et une faiblesse stratégique aux deux entreprises. Surtout que les capacités de sous-traitance demeurent encore marginales.

## Bibliographie

- Andreff W**, 2002. *Analyses économiques de la transition*. Ed. Découverte, Paris.
- Autissier D**, 2003. *Pratique de la conduite du changement*. Ed. Dunod, Paris.
- Baglin G**, 2002. *L'entreprise étendue*. Ed. PUL
- Banque Mondiale**, 2003. *Adjusting to trade policy reform*. Washington D.C
- Banque Mondiale**, 1990. *Industrial restructuring policy and practice*. Washinton D.C
- Batsch L**, 1993. Influence des structures productives et recentrage sur le métier, *in : Economie et Société, n°10, pp. 7-34*.
- Baudry B**, 2003. *Economie de la firme*. Ed. La Découverte, paris.
- Boston Consulting Group**, 2009. *Le grand livre de la stratégie*. Editions d'Organisation, Paris.
- Boston Consulting Group**, 2006. *Déconstructing of value chain*. Ed. Wiley, New Jersey.
- Carluer F**, 2005. Réseaux d'entreprises et territoires: une matrice d'analyse stratégique. *In: Management prospective, n°6. Pp. 7-25*.
- CNUCED & ONUDI**, 2011. *Promouvoir le développement industriel en Afrique dans le nouvel environnement mondial*. Genève.
- Ernst D**, 2002. Global production networks, knowledge diffusion and local capability formation. *Research policy, volume 31, pp 1417-1429*.
- Gereffi G et al.**, 2002. The governance of global value chains. *In : Review of international Political Economy, Février 2005, pp. 78-104*.
- Johnson G et al.**, 2011. *Stratégie* (9<sup>e</sup> édition). Ed Pearson, Montréal.
- Kaplan R S & Norton D P**, 2001. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif ?* Editions d'Organisation, Paris.
- Kaplan R S & Norton D P**, 1998. *Le tableau de bord prospectif*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Lafay G**, 1989. *Commerce international : la fin des avantages acquis*. Ed. Economica. Paris.
- Lorenzi J H & Villemeur A**, 2009. *L'innovation au cœur de la nouvelle croissance*. Ed. Economica, Paris.
- Lorino P**, 2003 . *Méthodes et pratiques de la performance*. Editions d'Organisation, Paris.

- Martinet A C**, 1991. *Stratégie*. Ed. Vuibert, Paris.
- Métais E**, 2004. *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique*. Ed. Economica, Paris
- Mezouaghi M**, 2002. L'émergence de technopoles dans les pays du Maghreb : facteur d'insertion des technologies de l'information et de la communication ou mimétisme institutionnel ? in : *Monde en Développement, tome 30*. Pp. 65 – 78.
- Millot E**, 2005. Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter. In : *Management prospective, n°3*. Pp. 43 – 60.
- Mouhoud E M**, 2006. *Mondialisation et délocalisation des entreprises*. Ed. La Découverte, Paris.
- OCDE**, 2007. *Comment rester compétitif dans l'économie mondiale. Progresser dans la chaîne de valeur*. Paris.
- OCDE**, 2000. *Science, technique et innovation*. Paris.
- OCDE**, 2006. *Global industrial restructuring*. Paris.
- OCDE**, 2006. *Un regard sur les mutations industrielles*. Paris.
- OCDE**, 2005. *Echange et ajustement structurel. Les enjeux de la mondialisation*. Paris.
- OCDE**, 1996. *La mondialisation de l'industrie*. Paris.
- OCDE**, 1996. *La compétitivité industrielle*. Paris.
- ONS**, *Premier recensement économique 2011*. Résultats définitifs de la première phase., Alger
- ONUDI**, 2006. *Restructuring, up-grading and industrial competitiveness*. Genève.3
- ONUDI**, 2006. *Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie*. Genève.
- Oussalem M O**, 2009. Politiques industrielles et mondialisation: quelles leçons pour l'économie algérienne? Colloque « *L'Algérie dans la mondialisation : atouts et contraintes.* » Tizi-Ouzou..
- Porter M**, 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, pp. 77 – 80.
- Porter M**, 1993. *L'avantage concurrentiel des nations*. Inter-Editions, Paris.
- Porter M**, 1985. *L'avantage concurrentiel*. Inter-Editions, Paris.
- Porter M**, 1985. *Choix stratégique et concurrence*. Ed. Economica, Paris.
- Sid Ahmed A**, 2002. Globalisation: raccourci au développement de la région méditerranéenne ou facteur de marginalisation : enseignements et perspectives à la lumière de la littérature récente. Colloque « *EMMA : intégration euro-méditerranéenne et évolutions structurelles et institutionnelles des économies méditerranéennes.* » Sousse.
- Stoffaès C**, 1980. Politique industrielle et filière. In : *Revue d'Economie Industrielle*, volume 13, troisième trimestre. Pp. 86 – 89.
- Tarondeau J C**, 1999. *La flexibilité*. Ed. PUF, Paris.

**Tarondeau J C**, 1995. *Stratégie industrielle*. Ed. Vuibert, Paris.

**Weiermair K**, 1993. Restructuring regrouping adjusting. *Managerial & Decision Economics, volume 14*, Montréal.

**-Guide d'analyse de la filière industrielle en Algérie (2007)**, réalisé par euro développement pme, programme d'appui aux pme privées algériennes financé par la **commission européenne**, en partenariat avec le ministère de la pme et de l'artisanat.

**-Rapports d'activités** des entreprises **ENIEM** et **ELECTRO-INDUSTRIES**

**-Bilans et TCR** des entreprises **ENIEM** et **ELECTRO-INDUSTRIES**

# Annexes

## Guide d'entretien

### I. Diagnostic fonction approvisionnement

## Diagnostic de la fonction approvisionnement

### I. Analyse des résultats, mesure des performances des approvisionnements et de gestion des stocks

#### 1. Analyse du niveau des consommations

Indicateurs	Formule de calcul	N	N-1	N-2
Consommations générales	<u>Consommations intermédiaires</u> Production de l'exercice	%	%	%
Progression différentielle (comparaison)	Taux de progression du C.Aet de la <u>production(N-N-1/N-1)</u> Taux de progression des consommations intermédiaires	%	%	%
Pour mémoire et calcul différentiel	Taux d'inflation de la période	%	%	%
Détail des consommations -fournitures industrielles -matières premières -pièces détachées -fournitures bureau -sous-traitance -transports :achats -énergie, eau	Ratio de calcul <u>Catégorie de consommation</u> Production de l'exercice	%	%	%
Evaluation « coulage »	<u>Estimation vols,coulage</u> Total des achats H.T	%	%	%

Dépréciation pertes M.P	$\frac{\text{Total pertes et dépréciations}}{\text{Total des achats H.T}}$	%	%	%

## 2. Analyse des résultats de la gestion des achats

Indicateurs	Formule de calcul	N	N-1	N-2
<b>Coût de passation d'une commande</b>	$\frac{\text{Total des coûts de la fonction Appro/stocks}}{\text{Nombre de commandes passées}}$			
<b>Crédit fournisseurs</b>				
<b>Global</b>	$\frac{\text{Fournisseurs X360}}{\text{Achats TTC}}$			
<b>Equipements</b>	$\frac{\text{Fournisseurs d'équipements X360}}{\text{Investissements T.T.C}}$			
<b>Matières et fournitures</b>	$\frac{\text{Fournisseurs matières et fournitures x360}}{\text{Achats matières et fournitures T.T.C}}$			
<b>Services</b>	$\frac{\text{Fournisseurs de services + honoraires x 360}}{\text{Achats de services externes}}$			
<b>Sous-traitants</b>	$\frac{\text{Fournisseurs de sous-traitance x360}}{\text{Achats de sous-traitance T.T.C}}$			
<b>Rupture d'approvisionnement s</b>	<b>Calcul analytique de perte de production pour</b>			

	<b>rupture de stocks , soit :</b> -marge /coût variable des articles non produits x nombre -coûts directs (M.OD +frais) pendant l'arrêt des ateliers			
--	--	--	--	--

### 3. analyse des résultats de la gestion des stocks

Indicateurs	Formule de calcul	N	N-1	N-2
<b>Niveau des stocks</b>	Montant en valeur des stocks de matières et fournitures			
<b>Evolution</b>	$\frac{\text{Stock N} - (\text{N-1})}{\text{Stock N-1}}$			
<b>Différentiel d'évolution</b>	Taux d'évolution du C.A Taux d'évolution des achats			
<b>Délai d'écoulement</b>	$\frac{\text{Stock M.P}}{\text{Achat M.P.HT}} \times 360$			
<b>Rationalisation du stock</b>	Nombre d'articles ou références en stock			
<b>Productivité du personnel</b>	$\frac{\text{Nombre total heures du personnel (magasins)}}{\text{Chiffre d'achat H.T}}$			
<b>Coûts des stocks M.P et P.F (calcul financier)</b>	<b>Coût de possession</b> Valeur moyenne du stock x coût du capital ( ou loyer de l'argent)  <b>Coût de gestion</b> -locaux (amort.loyer) -frais d'entretiens locaux -frais éclairage chauffage -assurances locaux -assurances marchandises (incendie et vol) - pertes et démarque -déchets et rebuts -salaires et charges de personnel -frais d'engins de manutention			

#### 4. Analyse des coûts de la fonction approvisionnements (analyse comptable)

Rubriques	N	%	N-1	%	N-2	%
-Frais de personnel et charges sociales (services APPRO+stocks) -Frais de gestion -Services extérieurs -Frais de déplacements						
<b>Total</b>						
Coût pour 1 D.A d'achat (ou 100D.A) Coût de la fonction Total des achats						

## II. Etude de la politique d'approvisionnement

La politique d'approvisionnement précède le processus et les méthodes d'achat et de gestion des stocks. Son domaine recouvre :

- La prospection des marchés de fournitures et de technologies
- La définition d'une ou de plusieurs lignes de conduite concernant les produits achetés (le choix des critères déterminants d'achat),
- Le comportement et les rapports avec les fournisseurs
- Les principes des mécanismes de réapprovisionnement.

### 1. Connaissance/ prospection des marchés

- considérez-vous que, pour votre entreprise la connaissance des marchés, des matières, des fournitures, de la technologie, est un facteur :
  - vital et stratégique ?
  - important, mais non déterminant ?
  - secondaire ?
- Pouvez-vous en donner les raisons, en particulier les relations entre les performances :
  - commerciales
  - techniques
  - financièresEt les matières et produits utilisés ?
- Pensez-vous que le parallèle entre le directeur commercial et le directeur des approvisionnements, qui doivent respectivement bien connaître :
  - les marchés de vente et les clients
  - les marchés d'approvisionnements et les fournisseursEst plutôt :
  - vrai pour votre entreprise ?
  - un peu similaire ?
  - pas du tout comparable ?
- Comment procédez-vous pour vous informer en permanence :
  - presse professionnelle ?
  - entretiens avec vendeurs ?
  - foires-expositions ?
  - visites aux fournisseurs ?

- Les informations que vous recherchez concernent-elles aussi les stratégies d'approvisionnement de vos concurrents ?
- Etes-vous en contact ou en relation avec des centres de recherche, laboratoires, universités travaillant sur de nouveaux produits, matières, ou technologies ?

## 2. politique d'achat et de produit

Les différentes catégories de matières, produits, fournitures et services utilisés présentent, pour chacun d'entre eux, une importance relative en fonction :

- de leur part dans le prix de revient
- de leur aspect direct ou indirect (incorporation), par rapport aux produits fabriqués par l'entreprise,
- de leur impact sur les fonctions du produit lui-même (fonction d'usage, fonction d'estime, fonction technique)
- avez-vous classé les différentes catégories de matières et fournitures selon ces critères (ou d'autres, à préciser) ?
  - fournitures banales et de faible importance
  - fournitures banales, mais dont le chiffre d'achat représente des coûts et volumes importants
  - matières et pièces jouant un rôle important dans la fabrication du produit
  - matières et pièces représentant un enjeu stratégique et essentiel dans le produit ( pour des questions de prix ou des aspects techniques).
- Comment détermine-t-on (pour les produits matières importants )le ou les critères déterminants et leur hiérarchisation pour l'achat :
  - qualité ?
  - prix ?
  - régularité (livraison) ?
  - service ?
- A ce niveau (critères de choix des produits achetés), les différents services concernés peuvent avoir des motivations différentes selon leur logique propre et en fonction de la nature des objectifs qu'ils visent (qualité pour le commercial, régularité pour la production, prix pour la finance) : quel rôle joue le service approvisionnements et comment sont effectués les arbitrages :
  - Par discussion
  - par décision unilatérale d'une direction-leader (si oui laquelle) ?
  - par décision « in fine »de la direction générale ?

## 3. Politique fournisseurs (sélection et relations)

- Avez-vous classé vos fournisseurs (actuels ou potentiels) en plusieurs catégories ? Si oui, sur la base de quels critères :
  - ceux des produits que vous utilisez ?
  - ceux qui sont intrinsèques aux fournisseurs ?
- Cherchez-vous , en matière de fournisseurs à :
  - diversifier plutôt vos sources d'approvisionnement ?
  - vous assurer de l'exclusivité de certains ?

- Comment négociez-vous la qualité des produits :
  - en prenant comme base les produits du fournisseur ?
  - En imposant vos propres spécifications ?
- La définition des caractéristiques techniques des matières et produits (cahier des charges) vous amène-t-elle jusqu'à la spécification :
  - des matières de base à utiliser par le fournisseur ?
  - des procédés de fabrication et de contrôle ?
- Cherche-t-on en permanence, en collaboration avec les fournisseurs, à apporter des améliorations aux matières et produits achetés ?
- Comment négociez-vous les prix des produits achetés :
  - sur la base des tarifs fournisseurs ?
  - sur la base des prix de la concurrence ?
  - sur la base de vos propres objectifs de coûts de revient ?
  - en fonction des coûts réels d'achat (prix d'achat X rendement matière) ?
- En matière de choix des fournisseurs, avez-vous (en cas de pluralité des possibilités) établi une grille des principaux critères de décision et cette grille est-elle semblable à celle présentée page suivantes ?

Critères	Coefficient de pondération	Note finale
<p><b>Critères propres au produit et à la proposition commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-qualité</li> <li>-prix</li> <li>-facilité d'utilisation</li> <li>-délais de livraison</li> <li>-conditions de paiement</li> </ul> <p><b>Critères propres au fournisseur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-savoir-faire technique</li> <li>-capacités de production</li> <li>-service et coopération</li> <li>-éloignement géographique</li> <li>-situation financière</li> <li>-service commercial</li> <li>-services administratifs et comptables</li> <li>-direction et management</li> <li>-image de marque/notoriété</li> </ul> <p><b>Autres critères :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-rationalisation/réduction des matières ou des fournisseurs</li> <li>-appui commercial par le fournisseur</li> <li>-exclusivité accordée par le fournisseur</li> </ul>		

Total		

### 3. Politique de réapprovisionnement des stocks

- Avez-vous procédé à des études statistiques (analyse ABC) pour déterminer les différentes catégories de stocks selon des critères économiques ?
  - Valeur annuelle de consommation d'une référence
  - Consommation annuelle en nombre d'unités par référence
  - Valeur du stock par référence
  
- Avez-vous procédé à des calculs économiques (type formule de WILSON) pour déterminer, pour les principaux produits achetés, soit :
  - la quantité économique à commander ?
  - La périodicité économique de commande ?
- Quel(s) système(s) de réapprovisionnement utilisez-vous ?
- Si vous en utilisez plusieurs (réapprovisionnement périodique et système à point de commande) pouvez-vous préciser pour quels types de produits et pourquoi ?
  - nombre d'articles gérés selon le système point de commande,
  - nombre d'articles commandés périodiquement.

#### IV. évaluation des moyens et de l'organisation de la fonction approvisionnements

##### 1. les moyens matériels

descriptif	faible	Moyen	fort
<p><b>Approvisionnements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-implantation surface des bureaux</li> <li>-confort de travail</li> <li>-image de l'entreprise (vis-à-vis des fournisseurs)</li> <li>-matériels bureautiques</li> <li>-matériels et systèmes informatiques</li> <li>-moyens de communication (téléphones, télex, télécopie)</li> </ul> <p><b>Stocks et entrepôts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-implantation et surface des magasins</li> <li>-moyens et installations de stockage</li> <li>-moyens de protection (vol)</li> <li>-moyens de sécurité (incendie)</li> <li>-moyens de réception (voie, quais de déchargement)</li> <li>-moyens de manutention</li> <li>-voies et moyens de circulation des matières (vers la production)</li> </ul>			

##### Les moyens humains

Descriptif	faible	moyen	fort
<p><b>Direction et cadres</b></p> <p>Compétences professionnelles</p> <p><b>Techniciens et employés</b></p> <p>Qualifications</p> <p>Moralité/Honnêteté</p> <p><b>Importance des effectifs</b></p>			

- **l'organisation de la fonction approvisionnements**

Pouvez-vous nous présenter l'organigramme de la fonction approvisionnements

Questionnaires	Réponses	
	oui	non
<p><b>1. Gestion des stocks</b></p> <p>-existe-t-il un répertoire (fichier) à jour des principaux fournisseurs ?</p> <p>-disposez-vous des catalogues et tarifs (récents)des principaux fournisseurs ?</p> <p>-les demandes d'achats sont-elles vérifiées systématiquement avant d'employer les commandes</p> <p>-programme d'approvisionnement ?</p> <p>-niveau des stocks ?</p> <p>-service autorisé ?</p> <p>-spécification et prix ?</p> <p>-les bons de commande envoyés aux fournisseurs précisent-ils systématiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-les spécifications techniques ?</li> <li>-les quantités par unités de mesure ?</li> <li>-les prix et la devise de facturation ?</li> <li>-les délais de livraison (partielle, totale) ?</li> <li>-les lieux de livraison</li> <li>-l'emballage /conditionnement ?</li> <li>-les conditions de transport ?</li> <li>-les moyens de transport ?</li> <li>-les conditions d'assurance transport ?</li> <li>-les remises, ristournes ?</li> <li>-les délais de paiement ?</li> <li>-les modes de règlements ?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les confirmations de commandes sont-elles exigées des fournisseurs ?</li> </ul>		

- Les doubles (ou copies) des bons de commande et confirmations des fournisseurs sont-ils transmis :
  - au service demandeur ?
  - aux magasins/réceptions ?
  - à la comptabilité /Finance/trésorerie ?
    - Ya t-il un système de suivi et de relance systématique auprès des fournisseurs ?
    - Les marchandises reçues sont-elles contrôlées systématiquement sur le plan :
      - des quantités ?
      - de la qualité ?
        - Le contrôle est-il effectué avec le bon de commande pour vérification ?
        - Les bons/bordereaux de réception sont-ils établis en l'absence de bordereaux de livraison des fournisseurs ?
        - La copie de ces bordereaux est-elle : -conservée en attente de la facture ?  
Transmise aux services demandeurs ?
  - Les factures fournisseurs sont-elles contrôlées :
    - avec les bordereaux de livraison ?
    - avec bordereaux de livraison et bons de commandes adressés aux fournisseurs ?
    - les marchandises refusées ou retournées (partiellement ou totalement) font-elles l'objet d'un bon de retour et d'une demande d'avoir ?
    - le double de ces demandes d'avoir est-il transmis à la comptabilité sans attendre la réponse du fournisseur ?
    - en fin d'exercice, les marchandises reçues non facturées sont-elles valorisées séparément pour le chiffrage des stocks et des charges à payer ?
    - les litiges en cours avec les fournisseurs font-ils l'objet d'un examen et d'une révision périodique systématique ?

## 2. Gestion des stocks

- existe-t-il un fichier à jour de toutes les catégories de stocks :
  - manuel ?
  - informatisé ?
- Tous les mouvements de stocks entrées/sorties sont-ils :

<p>-saisi sur un document informatisé ? -transcrits immédiatement sur les fiches articles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations concernant les mouvements précisent-elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>-la date du mouvement ?</li> <li>-l'origine de la provenance ou le service destinataire ?</li> <li>-les quantités par références ?</li> <li>-les rendus éventuels ?</li> </ul> </li> <li>• Indépendamment des fichiers de stocks, la comptabilité tient-elle un inventaire permanent ?</li> <li>• Cet inventaire permanent est-il rapproché avec les fiches de stocks ?</li> <li>• Procède-t-on régulièrement à des contrôles physiques de stocks ? <ul style="list-style-type: none"> <li>-inventaires tournants ?</li> <li>-inventaire annuel ?</li> </ul> </li> <li>• L'origine ou les causes d'écarts éventuels constatés est-elle régulièrement comparée avec les sommes couvertes par les contrats d'assurance ?</li> <li>• Surveille –t- on en permanence les délais de rotation des différentes catégories de stocks ?</li> <li>• Pour les articles les plus importants (80/20) en valeur et en quantité , contrôle-t-on systématiquement : <ul style="list-style-type: none"> <li>-quantités annuelles commandées ?</li> <li>-quantités moyennes d'une commande ?</li> <li>-nombre de commandes ?</li> <li>-stock moyen ?</li> <li>-délai de rotation ?</li> <li>-délai moyen de livraison ?</li> <li>-nombre de ruptures de stocks ?</li> </ul> </li> <li>• L'accès aux stocks de toutes sortes est-il strictement limité aux seules personnes autorisées ou de service ?</li> <li>• Le contrôle des stocks est-il réalisé par des personnes autorisées ou de service ?</li> <li>• Le contrôle des stocks est-il réalisé par des personnes différentes de celles qui en assurent la gestion ?</li> </ul>		
<p><b>3. gestion prévisionnelle et budgétaire</b></p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une planification et une budgétisation des approvisionnements ?</li> <li>• Cette budgétisation (en cas de réponse positive) s'inscrit-elle dans le cadre d'une budgétisation globale annuelle de type programmes/budgets : <ul style="list-style-type: none"> <li>-de vente ?</li> <li>-de production ? (dont budgets matières)</li> </ul> </li> <li>• Dans ce cas , les budgets d'approvisionnement sont-ils établis en tenant compte : <ul style="list-style-type: none"> <li>-des programmes de production et des cadences de livraison mensuelles ?</li> <li>-des nomenclatures matières ?</li> <li>-de l'état des stocks existants ?</li> </ul> </li> <li>• Indépendamment de la prise en compte et du calcul grâce aux données de base précédentes, les budgets d'approvisionnement tiennent-ils compte d'objectifs d'amélioration de gestion, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>-réduction des coûts de certaines matières ?</li> <li>-réduction du niveau des stocks ?</li> </ul> </li> <li>• Fait-on bien la distinction et le chiffrage : <ul style="list-style-type: none"> <li>-des budgets de consommations (destinés au calcul des comptes de résultats prévisionnels) ?</li> <li>-des budgets d'approvisionnement (différents des consommations , fonction du niveau de stocks)destinés ,eux, au calcul du budget de trésorerie ?</li> </ul> </li> <li>• Le service approvisionnement précise-t-il bien aux services financiers toutes les données (date de réception, délai de paiement des fournisseur, taux de T.VA)pour l'établissement du budget de trésorerie ?</li> <li>• Procède-t-on mensuellement à des analyses (écarts prévision /réalisations et , en détail, écart sur quantités , écarts sur prix) ?</li> <li>• Ces analyses budgétaires sont-elles exploitées par les différents responsables opérationnels (appro ,production,</li> </ul>		
---	--	--

<p style="text-align: center;">finance) pour des actions correctrices ?</p> <p><b>Tableau de bord des approvisionnements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principaux indicateurs de gestion des approvisionnements et des stocks sont-ils formalisés dans un document de type « tableau de bord » ?</li> <li>• Les indicateurs essentiels sont-ils transmis à la direction générale pour son propre tableau de bord ?</li> </ul>		
--	--	--

### III. Diagnostic fonction commerciale

#### Diagnostic commercial

##### I. Etude de la politique commerciale

Le questionnaire d'étude des différents aspects de la politique commerciale est structuré autour des points suivants :

- Politique de produits
- Politique de prix
- Politique de distribution
- Politique de force de vente
- Politique de relation avec la clientèle
- Politique de promotion publicité.

##### 1. Politique « produit »

- En matière de produits, votre philosophie générale est-elle plutôt du type :
  - imitons les produits de la concurrence (suiveur),
  - poussons nos produits vers les clients (vendeur),
  - créons le besoin avec de nouveaux produits (innovateurs) ?
- En ce qui concerne les produits existants :
  - vous les conservez tels quels,
  - vous cherchez à les améliorer systématiquement,
 -vous les modifiez et améliorez en fonction :
  - Des demandes faites par vos vendeurs,

- Des observations faites par la clientèle,
- Du stade de vie des produits
- De l'action de la concurrence
- Utilisez-vous les techniques d'analyse de la valeur pour améliorer vos produits ?
  - amélioration des fonctions d'usage,
  - amélioration des fonctions d'estime,
  - amélioration des fonctions techniques,
- Lorsqu'un produit arrive en phase de déclin, cherchez-vous plutôt :
  - à prolonger sa durée de vie (actions marketing),
  - À le laisser décliner,
  - À le supprimer,
  - à le supprimer et à le remplacer ?
- En matière de création de nouveaux produits, pouvez-vous décrire le processus, les étapes et les personnes ou services impliqués et leurs responsabilités (collaborateurs internes et externes) ?
  - recherche d'idées
  - définition du cahier des charges
  - réalisation des échantillons ou prototypes,
  - test de produit
  - étude d'industrialisation,
  - calcul des coûts de revient,
  - décision finale de lancement.
- Quel a été le taux de réussite du lancement de vos nouveaux produits au cours de ces dernières années ?
- Vous paraît-il :
- normal pour votre branche d'activité,
  - satisfaisant,
  - faible et, si oui, pourquoi ?
- Combien de projets de lancement de nouveaux produits avez-vous en préparation ?
- Quel est le délai de « gestation » d'un nouveau produit ?
- Constatez-vous une accélération du besoin de nouveaux produits ?
- Comment structurez-vous votre gamme de produits, sa largeur et sa profondeur ?
  - Pour sa largeur, les différentes lignes de produits correspondent-elles aux différents circuits de distribution ou marchés ?
  - Pour la profondeur de chaque ligne, le nombre de produits ou de variantes correspond-il à chaque catégorie de clientèle ou de besoins (performances et prix) ?
- Comment vous différenciez de vos concurrents sur le plan « produit » :
  - Au niveau de la gamme
  - Au niveau des produits eux-mêmes ?

## 2. Politique des prix

- De qui dépend la responsabilité de la fixation des prix ?

- Comment sont fixés vos prix de vente et les tarifs :
  - Des produits existants
  - Des produits améliorés
  - Des nouveaux produits ?
- Considérez-vous que vos prix de vente sont compétitifs eu égard au :
  - Niveau de qualité/performances des produits
  - Rapport qualité/prix des concurrents ?
- Utilisez-vous la variable « prix » comme argument :
  - Offensif (prix plus bas que la concurrence)
  - Défensif (alignement sur les prix de la concurrence) ?
- Pouvez-vous chiffrer l'incidence d'une hausse ou d'une baisse de vos prix de vente sur le volume de vos ventes ?
- Connaissez-vous le taux d'augmentation nécessaire de vos ventes pour compenser (sur le plan de la rentabilité) une réduction de prix de X%(variable selon la structure des marges) ?
- Utilisez-vous le raisonnement marginal pour fixer vos prix de vente :
  - sur certains marchés (export par exemple)
  - pour des opérations ou commandes ponctuelles?
- Répercutez-vous intégralement ou partiellement sur vos prix de vente :
  - Vos hausses de coûts (matières, main d'œuvre),
  - Vos baisses de coût de revient et gains de productivité ?
- Considérez-vous que la variable « prix » est un facteur :
  - Déterminant à lui seul et primordial,
  - Important et lié au produit (rapport qualité/prix),
  - Secondaire ?
- Pensez-vous disposer d'une réelle autonomie en matière de fixation des prix et de possibilités de « jeu stratégique » sur cette variable du mix ?
  - Autonomie totale de décision sur le prix,
  - Grande liberté associée à la politique produit,
  - Marge de manœuvre réduite (acceptabilité clients)
  - Contrainte de prix (concurrence),
  - Blocage complet (législation).

### 3. Politique de distribution

- Pouvez-vous préciser les grandes lignes de votre politique de distribution ?
- Quelles sont les raisons essentielles :
  - Type de clients
  - Type de produits
  - Habitudes ou obligations
  - Capacités et possibilités de l'entreprise ?
- Ce choix et ces formes de distribution sont-elles définitives ou envisagez-vous de les faire évoluer à l'avenir ?
  - Si oui, comment ?
  - Quels avantages en retirez-vous ?

- Quels en sont les risques et les inconvénients ?
- Estimez-vous être en situation de :
  - Dépendance totale de votre distribution,
  - Coopération sur la base du respect des intérêts réciproques,
  - Maîtrise totale de votre distribution ?

#### 4. Politique de vente (force de vente)

- Quel type de vendeurs l'entreprise utilise-t-elle et pourquoi ?
  - Agents multiscartes,
  - Représentants exclusifs,
  - Vendeurs salariés,
- Comment est organisée cette force de vente ?
  - Par secteurs géographiques (voir carte des secteurs), comment a été réalisé ce découpage ?
  - Par ligne de produits ou activité
  - Par circuits de distribution,
  - Par catégories de clientèles (lesquelles)
  - Par structure combinée (produit/secteur)
- Comment est recrutée cette force de vente et quel profil a-t-elle ?
  - S'agit-il de « commerciaux » que l'on forme à la technique et aux produits ?
  - S'agit-il au contraire de techniciens que l'on forme aux techniques de ventes ?
  - S'agit-il de « vrais technico-commerciaux » ayant une double formation d'origine ?
- Comment est formée initialement, puis perfectionnée, la force de vente ?
  - Stage en usine,
  - « sur le tas » avec un vendeur chevronné,
  - Par le chef des ventes,
  - En stages de formation spécialisés.
- Sur quoi portent les formations des vendeurs ?
  - Technique de vente,
  - Technique des produits,
  - Comportement, travail personnel, organisation
  - Rôle interface clients/usine
- Comment est animée et encadrée la force de vente ?
  - Fixation d'objectifs,
  - Réunions VRP/usine
  - Visites direction dans les secteurs,
  - Concours/challenge de vendeurs
- Comment est rémunérée la force de vente ?
  - Fixe seul
  - Commission sur C.A exclusivement
  - Fixe+commissions sur C.A
  - Fixe+commissions sur C.A +primes sur objectifs
- Pouvez-vous préciser le salaire moyen :

- D'un vendeur débutant,
- D'un bon vendeur,
- Du meilleur vendeur ?
- Quelle est votre politique de remboursements de frais et d'indemnisation de vos vendeurs ?
  - Remboursements aux frais réels,
  - Frais réels plafonnées (hôtel, restaurant, voiture)
  - Forfait mensuel fixe.
- Comment est contrôlée la force de vente ?
  - Uniquement sur résultats (commandes clients)
  - Sur activité et résultats (rapports+commandes)
- Quel est le niveau de prise en considération de la force de vente par la direction ?
  - Des collaborateurs comme les autres,
  - Une catégorie à part qui doit être étroitement encadrée et contrôlée,
  - Le fer de lance de l'entreprise (vision commando)
  - Les ambassadeurs de l'entreprise auprès des clients
- Quel est le degré d'écoute des vendeurs par les responsables opérationnels et la direction ?
  - **Nul** (car ils ne sont jamais contents et toujours en train de se plaindre des prix, des délais, de la qualité),
  - **Mitigé** (car ils en « rajoutent » toujours sur les difficultés que leur pose l'usine et sur leurs propres qualités de vendeurs) ,
  - **Intéressé** (car, au-delà de certaines exagérations verbales, ils connaissent le marché, les clients et fournissent des informations intéressantes),
  - **Important** (car, outre les informations essentielles qu'ils peuvent fournir, si on les a formés à cela,, ils constituent aussi une source d'idées et de crédibilité).

## 5. Politique de promotion et de communication

- Pouvez-vous définir les grands axes de votre politique de promotion/communication ?
- Vos objectifs de communication ont-ils été définis distinctement pour :
  - La publicité générale (notoriété de la marque) ?
  - La publicité des produits ?
- Pour ces derniers, le message a-t-il été formulé à partir de l'argument concurrentiel privilégié par votre politique « produit » (innovation, qualité, service ou prix) ?
- Le dosage des efforts publicitaires pour chaque produit ou catégorie de produits tient-il compte :
  - De vos objectifs prioritaires de vente ?
  - De l'action de la concurrence ?
  - De vos ventes passées ?
  - Du stade de vie des produits ?
  - Des souhaits de vos vendeurs/Distributeurs ?
- Qui conçoit et réalise vos campagnes publicitaires (message, choix des supports, réalisation) :
  - Un service interne ?
  - Une agence externe de publicité ?

- Plusieurs agences, selon le cas ?
- Pouvez-vous chiffrer votre politique de promotion/communication/publicité des dernières années ?
- Autres dépenses publicitaires :
  - PLV ?
  - Budget publicitaire alloué aux distributeurs ?
- Quel pourcentage du chiffre d'affaires représente votre budget promotion/communication/publicité ?
- Ce taux est-il :
  - Comparable à celui de vos concurrents ?
  - Plus fort ?
  - Plus faible ?

## - **Analyse de l'environnement de la fonction approvisionnements**

### **1. Niveau du marché des matières et fournitures**

- Quels sont les problèmes et contraintes (présents ou à venir) concernant vos approvisionnements :
  - Contraintes de disponibilité (volumes) ?
  - Contraintes de qualité ?
  - Contraintes de prix ?
- Estimez-vous avoir un « rapport de force »
  - favorable ?
  - défavorable ?Avec vos fournisseurs
- Est-ce dû au fait qu'ils sont :
  - En quasi monopole économique ?
  - Très importants et puissants financièrement ?
  - En situation de monopole (avance et savoir faire technologique) ?

### **2. Niveau technologique et procédés**

- Des produits ou matériaux pouvant se substituer à ceux utilisés dans vos fabrications existent-ils ? Dans ce cas, cela constitue-t-il une menace ou une opportunité pour votre entreprise, et de quelle nature ?
- Les constructeurs de matériels mènent-ils une stratégie de renouvellement (innovation) rapide des machines ? Si oui, cela représente-t-il :
  - un inconvénient (machines obsolètes avant d'être amorties)
  - un avantage (gain de productivité, économies de matières).

### **3. cadre général et réglementaire**

- **La** réglementation technique (pollution, nuisance) pose-t-elle des contraintes d'approvisionnement ?
- La réglementation (technique ou autre, douanière par ex) vous limite-t-elle dans vos besoins d'approvisionnement ?
- Certaines matières achetées sont-elles à base de matières premières spéculatives (ex : cuivre) ?
- Subissez-vous des pressions d'associations (consommateurs) concernant vos propres approvisionnements ?

## **DIAGNOSTIC TECHNOLOGIQUE**

### **I. Les types d'innovation**

- Considérez-vous que votre entreprise est innovante ?

- .....  
.....  
.....
- Votre industrie a-t-elle connu une rupture technologique dans les 5 dernières années ?

- .....  
.....  
.....
- La politique de R&D de votre entreprise vise-t-elle améliorer les technologies que vous utilisez actuellement ou à l'inverse à développer des technologies de substitution ?

- .....  
.....  
.....
- Votre industrie est-elle plutôt marquée par des innovations de produit ou par des innovations de procédés ?

- **II. Cycle de vie des technologies**

- .....  
.....  
.....
- Maîtrisez-vous des technologies que vos concurrents ne maîtrisent pas ? Si oui, ces technologies vous apportent-elles un avantage concurrentiel ?

- .....  
.....  
.....
- Avez-vous déjà été contraint d'abandonner des technologies en développement faute de résultats probants ?

- .....  
.....  
.....
- Avez-vous déjà été contraint d'abandonner des technologies en développement faute de résultats probants ?

- .....  
.....  
.....
- Quelle proportion des technologies que vous utilisez ? Est-elle également maîtrisée par vos concurrents ?

- .....  
.....  
.....
- Avez-vous déjà recruté un chercheur ou un ingénieur issu d'une industrie éloignée de la votre, afin de bénéficier de son expérience dans une technologie donnée ?

.....  
.....  
.....

**II. Gestion de la courbe en S**

Combien ave-vous déposez de brevets au cours des cinq dernières années ?

.....  
.....  
.....

- Combien avez-vous acquis de brevets au cours des cinq dernières années ?

.....  
.....  
.....

- Combien ave-vous acquis de licences de brevets au cours des cinq dernières années ?

.....  
.....  
.....

- Avez-vous sous-traité de la R&D au cours des cinq dernières années ?

.....  
.....  
.....

- Avez-vous , pour motifs technologiques , conclu une alliance avec un concurrent ou un partenariat avec un fournisseur , un sous traitant ou un client au cours des cinq dernières années ?

.....  
.....  
.....

- Avez-vous racheté une entreprise afin d'acquérir une technologie au cours des cinq dernières années ?

.....  
.....  
.....

- Maintenez-vous le secret sur certaines des technologies que vous avez développés, plutôt que de les breveter ?

.....  
.....  
.....

**IV). Veille technologique**

-Possédez-vous une cellule de veille technologique ?

.....  
.....  
.....

- Lisez-vous systématiquement les revues professionnelles relatives à votre industrie ?

.....  
.....

- lisez-vous des thèses ou des articles de recherche relatifs à votre industrie ?

.....  
.....

- consultez-vous systématiquement des bases de données spécialisées dans votre industrie ?

.....  
.....

- lisez-vous systématiquement les brevets relatifs à votre industrie ?

.....  
.....

- Participez-vous systématiquement aux conférences et colloques relatifs à votre industrie ?

.....  
.....

-Participez-vous systématiquement aux salons professionnels de vos fournisseurs ?

.....  
.....

- Avez-vous une procédure formelle de type « rapport d'étonnement » pour tous les déplacements de vos salariés ?

.....  
.....

- Avez-vous recours à des organismes publics d'information scientifique du type INAPI, attachés d'ambassades, etc. ?

.....  
.....

## VI. Portefeuille technologique

- Pouvez-vous construire votre arbre technologique ?

.....  
.....

- Toutes vos activités partagent-elles les mêmes racines scientifiques ?

- .....  
.....  
.....
- Lorsque vous développez une nouvelle activité, recherchez-vous à préserver son capital technologique ?

- .....  
.....  
.....
- Avez-vous déjà abandonné une activité parce qu'elle n'offrait pas de synergies technologiques avec vos autres activités ?

- .....  
.....  
.....
- Avez-vous déjà légitimé vos diversifications à partir d'arguments technologiques ?

## VII. Organisation et innovation

- .....  
.....  
.....
- Considérez-vous que votre mécanisme de coordination privilégié est la hiérarchie ?

- .....  
.....  
.....
- Considérez-vous que votre mécanisme de coordination privilégié est le respect des procédures ?

- .....  
.....  
.....
- Considérez-vous que votre mécanisme de coordination privilégié est le respect du budget ?

- .....  
.....  
.....
- Considérez-vous que votre mécanisme de coordination privilégié est la communication interne ?

- .....  
.....  
.....
- Considérez-vous que votre organisation est fondamentalement tournée vers l'innovation ou plutôt vers l'exploitation ?

- .....  
.....  
.....
- Avez-vous déjà mis en place des équipes de projets ?

- .....  
.....  
.....
- Pratiquez-vous l'entrepreneuriat ?

- Quelle est votre réaction face à un employé qui développe une innovation en dehors des programmes de recherche officiels ?  
.....  
.....  
.....
- Avez-vous déjà mis en place une structure d'isolat ?  
.....  
.....  
.....
- Pensez-vous que l'équipe chargée de développer une innovation radicale doit être isolée du reste de l'entreprise ?  
.....  
.....  
.....
- Seriez-vous prêt à constituer un « commando chargée de développer une innovation radicale, et à lui allouer les ressources suffisantes ?  
.....  
.....  
.....
- Avez-vous des relations suivies avec une ou plusieurs entreprises chargées de produire les innovations que vous développez ?  
.....  
.....  
.....
- Avez-vous des relations suivies avec une ou plusieurs entreprises qui développent des innovations que vous êtes chargés d'exploiter ?  
.....  
.....  
.....

**Fonction ressources humaines**  
**Direction des ressources humaines**

- **Evolution des effectifs**

Catégories sociaux - professionnelles	2008	2009	2010	2011	2012
Cadres					
Personnel d'exécution					

- **Formation**

- L'entreprise a-t-elle fait du développement des compétences humaines un de ses objectifs prioritaires ?

.....

.....

.....

.....

- La formation est-elle considérée comme un investissement stratégique sur les hommes ou plutôt comme un coût (obligation légale) ?

.....

.....

.....

Procède-t-on chaque année à une évolution des besoins en formation à partir :

- Des besoins ou objectifs définis par la hiérarchie ?
- Des souhaits ou besoins exprimés par les individus ?
- D'une combinaison des deux approches visant à améliorer systématiquement les compétences individuelles ?

- Le plan formation est-il une composante du plan opérationnel général ou est-il établi séparément ?

.....

.....

.....

- Procède-t-on annuellement à une mesure /évaluation des actions de formation et des résultats obtenus en termes d'amélioration des performances des services et individus ?

.....

.....

.....

.....

Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012
Congés formation					
Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé formation rémunéré					
Nbre de salariés ayant bénéficié d'un congé non rémunéré					

Apprentissage					
Nbre de contrats d'apprentissage conclus dans l'année					

## Rémunération

- Le niveau moyen de rémunération est-il plutôt supérieur, identique ou plus faible que celui des autres entreprises de la profession (avantages sociaux compris) ?

.....  
 .....  
 .....

- Les augmentations de salaires sont-ils automatiques en fonction :

- De la hausse du coût de vie
- De l'ancienneté
- Des promotions internes

- Quels sont les systèmes « incitatifs » de rémunération en vigueur dans l'entreprise :

- Principes ?
- Modes de calcul ?
- Catégories de personnel concernées ?

.....  
 .....  
 .....

Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012
Rémunérations Moyenne de tout le personnel					
Rémunérations moyennes par statut : Cadres Agent maîtrise Ouvriers					
Départ pour création ou reprise d'une entreprise					
Départ outplacement					

- Avez-vous déjà mis en place des équipes de projets ?

- .....  
 .....  
 .....  
 - Pratiquez-vous l'entrepreneuriat ?  
 .....  
 .....  
 .....  
 - Quelle est votre réaction face à un employé qui développe une innovation en dehors des programmes de recherche officiels ?  
 .....  
 .....  
 .....  
 - Avez-vous déjà mis en place une structure d'isolat ?  
 .....  
 .....  
 .....  
 - Pensez-vous que l'équipe chargée de développer une innovation radicale doit être isolée du reste de l'entreprise ?  
 .....  
 .....  
 .....  
 - Seriez-vous prêt à constituer un « commando chargé de développer une innovation radicale, et à lui allouer les ressources suffisantes ?  
 .....  
 .....  
 .....  
 - Avez-vous des relations suivies avec une ou plusieurs entreprises chargées de produire les innovations que vous développez ?  
 .....  
 .....  
 .....  
 - Avez-vous des relations suivies avec une ou plusieurs entreprises qui développent des innovations que vous êtes chargés d'exploiter ?  
 .....  
 .....  
 .....

## **Diagnostic juridique**

Les sûretés données :

Retenues de garanties relatives aux transactions commerciales

Le montant : .....

La validité : ..... Présentation générale de l'entreprise

Dénomination :

Siège social (adresse):

Forme juridique :

Date de création :

Durée de la société :

Immatriculation fiscale :

Entreprise immatriculée sous

Objet social :

.

Capital social :

**Formes du capital social :**

.

**Historique de la modification du capital social :**

Le relèvement du capital est constaté par acte notarié n° 200/2008 du 30 juin 2008. Avant cette date il était de ..... divisé en .....actions de .....DA chacune.

**Registre de commerce :** L'entreprise est régulièrement inscrite au registre de commerce de dans le domaine de son activité conformément à son objet social.

L'entreprise est immatriculée au registre de commerce de Tizi Ouzou le 18/06/2012 sous le numéro 99130043191. Le registre de commerce est mis à jour en tenant compte, à chaque fois des modifications intervenues (l'augmentation du capital social).

Aux termes de l'article 19 alinéa 2 du code de commerce.....

### **Exercice social :**

L'assemblée générale ordinaire tenue le .... 2013 a approuvé les comptes sociaux de l'exercice 2012 certifiés par le commissaire aux comptes et qui font ressortir :

- Un total du bilan (actif/passif) net de 15.567.502.042,39 dinars.
- Un résultat bénéficiaire de 59.494.722,23 dinars.

### **Système de contrôle et de tutelle :**

L'entreprise ENIEM dispose d'un organe d'administration et de contrôle constitué par le conseil d'administration composé de huit (8) membres dont deux (2) représentant des droits des travailleurs. Leur mandat est encore valide, il varie entre deux (2) à six (6) ans.

L'ENIEM est gérée par un Président Directeur Général. Elle n'est pas soumise à un contrôle direct de l'Etat, mais relève de la SGP ENDELEC.

Le contrôle légal est confié régulièrement à un commissaire aux comptes dont le mandat est encore valide, sa durée est de trois (3) exercices..... renouvelable ?

### **Cadre réglementaire :**

L'activité de l'ENIEM est régie par les dispositions suivantes :

- L'ordonnance n° 75-59 du 26/09/1975 modifiée est complétée par..... portant code de commerce
- L'ordonnance n° 01/04 du 20/08/2001 modifiée est complétée, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des Entreprises Publiques Economiques approuvée par la loi n° 17/01 du 21/10/200 ;
- Le décret exécutif n° 01/283 du 24/09/2001 portant forme particulière d'organe d'administration et de gestion des Entreprises Publiques Economiques ;

- Les statuts de la filiale ENIEM.

### **Brevet et licence :**

L'entreprise ENIEM ne développe pas de process ou de concepts spécifiques.

### **Certification :**

L'entreprise ENIEM est certifiée ISO 9001:2000, certificat de système de management de qualité. Le certificat ISO9001 :2000 est basé sur les résultats d'un audit qualité documenté dans le rapport d'audit n°..... il expirera le

### **La concurrence :**

L'entreprise ENIEM poursuit ses activités telles que prévu dans son objet social dans un cadre ouvert à la concurrence sous réserve du respect de la législation en vigueur.

### **Environnement :**

Le gouvernement algérien a mis en œuvre une stratégie nationale de dépollution des activités industrielles et la prise en compte de tous les impacts sur l'environnement air, eau, sol, bruit, vibrations et risque industriel.

Cette stratégie est régit par une réglementation matérialisée notamment par la loi N°03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable, le décret exécutif N° 05-12 du 08 janvier 2005 relatif aux prescriptions particulières d'hygiène et sécurité applicables aux secteurs du bâtiments, des travaux publics et de l'hydraulique et le décret exécutif N° 06-138 du 15 avril 2006 réglementant l'émission dans l'atmosphère de gaz, fumées, vapeurs, particules liquides ou solides .

### **Au plan social :**

Le régime applicable au sein de l'ENIEM est constitué du dispositif régissant les relations individuelles et collectives de travail.

L'entreprise emploie à ... travailleurs dont .....contractuelles.

L'ENIEM dispose d'un règlement intérieur daté du 16/04/1996 et d'une convention collective datée du 07/01/1996 modifiée avec des accords collectifs..... l'indemnité de départ est plafonnée à seize (16) mois de salaire

### **Formation des relations de travail :**

L'emploi au sein de l'ENIEM est basé essentiellement sur des contrats de travail à durée indéterminée (CDI) qui représente les 91,47% des effectifs, les contrats à durée déterminée représentent uniquement 8,53%.

Nous tenons à signaler que l'article 12 de la loi 90- 11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail, fixe de manière limitative les cas nécessitant le recours au CDD. Néanmoins, la jurisprudence de la cour suprême considère que la répétitivité d'un CDD donne naissance à un CDI.

Le contrat à durée indéterminée (CDI) est susceptible de rupture dans des conditions arrêtées par la réglementation ainsi que par les conventions collectives qui imposent une indemnisation à l'employeur, dans les cas des licenciements non justifiés.

### **Situation du patrimoine :**

				<b>Situation Juridique</b>	
--	--	--	--	--------------------------------	--

	<b>localisation</b>	<b>Superficie totale</b>	<b>Bâtie</b>	<b>Disposer de titre de propriété</b>	<b>Valeur en DA</b>
<b>Siège social</b>	Boulevard STITI Ali Tizi Ouzou				
<b>Usine</b>	ZI Oued Aissi TO				

### **Engagements importants :**

Les emprunts bancaires :

Le/les montants :

.....

La nature : exploitation ou /et investissement

.....

La date de la convention :

.....

Le numéro de la convention

.....

La durée :

.....

Le taux d'intérêt :

.....

Les garanties mises en place

.....

.....

Autre type de sûreté :

.....

Les sûretés obtenues :

De quelle nature :.....

.....

Le montant :

.....

La validité :

.....

**Assurances :**

L'entreprise contracte des conventions d'assurance annuelles est renouvelables :

Responsabilité civile :

La date de souscription :

La prime :

Le risque couvert :

La validité du contrat :

Incendie :

La date de souscription :

La prime :

Le risque couvert : tous risques

La validité du contrat :

Vol (machine, marchandise et coffre) :

La date de souscription :

La prime :

Le risque couvert : tous risques

La validité du contrat :

Automobile :

La date de souscription :

La prime : 1.536.068,61 DA

Le risque couvert : tous risques dommages collisions selon l'âge des  
Véhicules

La validité du contrat : 31/12/2013

Bris de machine : aucune assurance

Cat/nat :

La date de souscription :

La prime :

Le risque couvert : tremblement de terre, inondation

La validité du contrat :

Maritime et aérienne :

Contrat abonnement selon les livraisons

La date de souscription :

La prime :

Le risque couvert : tous risques

La validité du contrat :

Autres : tous risques informatiques :

La date de souscription :

La prime :

Le risque couvert : tous risques

La validité du contrat :

**Litiges et contentieux :**

**Contentieux social :**

L'entreprise enregistre une dizaine d'affaires sociales relatives à des litiges induits par les relations de travail (demande d'indemnisation, accident de travail, promotion... etc.)

Ce chiffre minime par rapport à l'ensemble des effectifs et l'inexistence de conflits collectifs de travail est un indice révélateur sur le bon climat social de l'entreprise.

**Contentieux commercial :**

Parmi les créances, y-a-t-il des créances douteuses ? oui/non

Si oui, quel est le montant ?

.....

Si oui, elles remontent à quelle date ?

.....

Si oui, quelles sont les procédures de recouvrement ?

Amiable :

Montant recouvert :

La date de recouvrement :

L'âge de la créance :

Voie de justice :

Montant recouvert :

La date de recouvrement :

L'âge de la créance :

La durée du procès

.....

.....

Ces créances sont-elles provisionnées ?

.....

.....nombre

A quelle hauteur ?

