

## **Les stratégies de redéploiement/restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes**

Par : **DJEMA Hassiba**  
Maître de conférences «A», UMMTO

**AISSAT née LEGHIMA Amina**  
Maître de conférences «A», EHEC

### **Résumé :**

Les chercheurs qui se sont penchés sur les problèmes de performance ont montré l'existence de plusieurs facteurs et mesures de restructuration pouvant restaurer la compétitivité des entreprises ( BOWMAN et SINGH (1993)). Ces mesures sont d'ordre organisationnel, manageriel, financier et stratégique. Le secteur public industriel algérien a connu en effet trois phases principales de restructuration industrielle et financière depuis pratiquement le début des années 80 .Toutes ces restructurations avaient comme objectif principal l'amélioration de l'efficacité économique des entreprises publiques (Nacer Eddine SADI, 2005) : au début des années 80, il y a eu une première restructuration dite organique et financière qui a concerné toutes les entreprises publiques. A partir de 1989, avec l'avènement des réformes structurelles de l'économie nationale, le passage à l'autonomie de gestion des ex-entreprises nationales et à la création de fonds de participation (agents fiduciaires de l'état) une deuxième restructuration industrielle et financière a été engagée avec les plans de redressement. En 1996, avec le remplacement des fonds de participation par les holdings publics et la mise en place du dispositif banques/entreprises, une troisième restructuration a été effectuée sur le secteur public industriel.

Chacune de ces phases a certes marqué un saut qualitatif, mais n'a pas atteint les résultats escomptés .L'enveloppe financière absorbée a dépassé les 2000 milliards de dinars. L'état du secteur public industriel en 2003 est révélateur d'un processus de restructuration inachevé. Les performances de l'industrie algérienne –hors hydrocarbures- sont encore insuffisantes pour espérer à court terme un renversement de la situation. Les réformes structurelles entamées à la fin des années 80 n'ont pas pu transformer les entreprises en acteurs suffisamment compétitifs au plan national et encore moins au plan régional ou international. Les entreprises publiques, bien qu'ayant été transformées en entités autonomes et marchandes, continuent à subir les effets de l'absence d'investissement (qui avait commencé dès 1986 avec la chute des cours de pétrole) (ONUUDI, 2006).

Notre objectif par ce travail est d'identifier et d'expliquer les différentes mesures de restructuration engagées par les entreprises publiques. Il s'agit d'une part, de mettre en exergue l'ensemble des mesures de restructuration utilisées par les entreprises publiques et d'autre part, de tenter d'expliquer pourquoi ces mesures n'ont pas entraîné la performance attendue.

**Mots clés** : stratégie de redéploiement, restructuration des entreprises, performance, compétitivité, privatisation.

### **Introduction**

Durant ces dernières décennies, l'environnement économique international a été marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont touché les méthodes d'organisation et de gestion, les systèmes de production, les circuits de distribution ainsi que les pratiques du commerce au niveau national et international.

La libéralisation et l'ouverture économique ont poussée les pays en développement à adhérer à l'organisation mondiale du commerce (OMC) et à signer des accords de zones de libre échange. Ce nouveau contexte offre aux pays en transitions une grande opportunité d'insertion à l'économie mondiale, néanmoins une plus grande part de ce marché est détenu par les pays développés ce qui contraint les entreprises des pays en développement à se restructurer et à mettre à niveau leur industrie. Les restructurations des entreprises publiques algériennes remontent aux années 80 dont l'objectif est d'améliorer les résultats en terme de production des entreprises, de réduire la dépendance extérieure, de mieux maîtriser la technologie, etc. A cet effet, ces entreprises ont été soumises à plusieurs plans de restructurations organiques et financières. Par conséquent la question que nous nous posons consiste à s'interroger sur l'impact de ces mesures sur la performance des entreprises publiques algériennes. L'objectif de performance souhaité est -t-il atteint ?

Afin de répondre à cette question cruciale, nous subdivisons notre travail en trois parties. La première partie est consacrée aux concepts de redéploiement, de restructurations et de performance. La deuxième est de comprendre la réalité des restructurations des entreprises publiques algériennes à travers l'analyse des différentes mesures engagées depuis les premières mesures de restructuration. La troisième partie de ce travail est consacré à l'analyse de l'impact des mesures de restructurations notamment financières sur l'entreprise publique algérienne en se basant sur les deux cas d'entreprises étudiés : l'ENIEM et l'électro-industrie.

## **1. Restructurations/ Redéploiement et performance des entreprises**

### **1.1. Fondements et modalités de redéploiement/ restructuration des entreprises**

D'une manière générale, le terme de redéploiement fait appel à la notion de déplacement des travailleurs, soit vers une nouvelle implantation ou vers de nouvelles tâches. En réalité ce concept va plus loin, il ne se limite pas à la mobilité géographique ou professionnelle. Il s'agit d'un processus de changement dynamique utilisant un certain nombre de méthodes et outils pratiques.

F.VIDAL et all définissent le redéploiement industriel comme «une dynamique de réalisation de grandes mutations dans un environnement global, il allie la cohérence des décisions des équipes, la transparence dans la communication. Il anticipe et intègre les opportunités et les attentes sociales aux objectifs économiques » (F.VIDAL et all 1993)

Cette définition insiste sur 4 points essentiels : Premièrement l'aspect dynamique, le redéploiement doit être anticipé et planifié en termes de projet. Les événements non prévus doivent être intégrés. Deuxièmement, toutes les parties de l'entreprise sont impliquées. Troisièmement, cette définition se concentre sur les aspects stratégiques et proposent un processus dynamique complet. Quatrièmement, ce terme évoque une dynamique face aux mutations constantes de l'environnement.

Etant donné que le redéploiement est considéré comme un processus dynamique de changement, les stratégies de changements constituent des applications variées de redéploiement. Ces changements peuvent être en termes de développement des activités (fusion/acquisition) de l'entreprise, de réorientation des activités de l'entreprise (réorganisation, privatisation et réengineering) et de l'adaptation de la structure (relocalisation, restructuration, redimensionnement).

Dans notre travail, nous nous intéresserons à un aspect particulier de redéploiement qui la restructuration des entreprises.

Le terme « restructurations » désigne, d'une façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou un endettement (R.BEAUJLIN-BELLET et G.SCHMIDT,2009).

La restructuration de l'entreprise est un réaménagement de structures, avec ou sans réductions d'effectifs, mais dans les faits, les restructurations peuvent s'accompagner et s'accompagnent souvent des suppressions d'emplois.

Le dictionnaire Larousse précise que la restructuration concerne la réorganisation d'un ensemble devenu inadapté et, pour les restructurations d'entreprises, il s'agit d'introduire de nouveaux principes avec de nouvelles structures.

Pour Maryse DU BOULOY et all( 2002), les restructurations ressemblent à des démarches de downsizing visant à reconfigurer l'entreprise en répondant à des buts quantitatifs (coûts, taille) et ou/ qualitatifs (efficacité de l'organisation, compétitivité hors coûts). En ce sens, la restructuration apparaît comme une démarche de rationalisation de l'organisation. Elle vise à trouver les processus les plus efficaces pour répondre à la fois aux pressions du marché et aux contraintes fixées par les apporteurs de capitaux. Elle relève donc d'une logique taylorienne.

Au sens de PEREZ R (2007), une opération de restructuration industrielle (RI) est une/des actions volontaires ou non permettant la modification d'une structure. Celle-ci étant « l'ensemble des éléments constituant une entité donnée et des relations qui relient ces éléments au sein de cette entité ». Le mot structure n'a pas le même contenu, ni la même étendue. Ainsi, cet auteur distingue quatre niveaux d'analyse :

- Au niveau micro-économique de l'entreprise, la structure correspond au statut juridique, au mode de contrôle, à la répartition des activités et des actifs, aux formes organisationnelles.
- Au niveau méso-économiques d'une industrie/ d'un secteur, la structure concerne les différentes parties en présence (entreprises productrices, réseaux de distribution, et...)
- Au niveau macro-économique d'un pays, la structure concernera les éléments plus généraux comme par exemple, la répartition des activités et des facteurs de production, des revenus, des types de consommation, des régimes de propriétés et de la législation, etc.
- Au niveau méta-économique de l'économie mondiale, la structure correspond au monde actuel caractérisé par un mouvement de transformation (globalisation ou mondialisation des capitaux, des biens et services, de l'information, etc..) et constituent le cadre général des opérations précédentes.

Ces différents niveaux s'articulent entre eux.

SEVERIN (2006) s'est basé sur l'idée qu'une firme est un nœud de contrats pour définir la restructuration comme « le processus de négociation par lequel la firme change et adapte les termes de ses contrats avec les différentes parties prenantes ». Il s'agit donc des stratégies d'intégration verticale qui consiste à nouer des accords (contrat à CT, contrats à long terme ou contrats implicites avec d'autres entreprises sans engager des coûts d'organisation considérables.

En résumé, nous pouvons dire que la restructuration «est l'ensemble des opérations qui visent à réorganiser une entreprise en fonction de la conjoncture ou une stratégie. L'objectif de la restructuration est double : un objectif quantitatif (coûts, taille) et ou/qualitatif (Efficacité de l'organisation et compétitivité hors prix) ».

## **I.2. Lien entre restructuration et performance des entreprises :**

Ainsi définies, les restructurations peuvent être considérées comme la traduction gestionnaire du concept d'optimisation issue de la théorie économique standard. Les restructurations sont donc supposées avoir un effet bénéfique sur la performance économique et financière des entreprises puisqu'elles doivent conduire à un meilleur usage des facteurs de production.

H. BOUQUIN (2004) souligne qu'il y a trois dimensions habituellement prises en compte pour définir la performance : économie, efficacité et efficience. Selon l'auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et les finalités poursuivis.

En considérant que l'objectif de la restructuration est de réduire les coûts et ce fait, elle devait avoir une influence positive sur les marges ou sur les ventes, nous nous basons dans notre travail sur la dimension efficience de la performance. Par ailleurs, nous nous considérons qu'un seul facteur, ou un seul ratio ne peut en aucun cas refléter l'impact des mesures de restructuration sur la performance des entreprises. Nous avons pris alors plusieurs facteurs ou indicateurs à savoir les évolutions de 1996 au 2010 des : chiffres d'affaires, valeur ajoutée, la production en valeur et les effectifs.

## **2. Historique sur les restructurations des entreprises publiques Algériennes**

### **2.1. Le modèle des industries industrialisantes et la création des sociétés nationales :**

Durant les premières années de l'indépendance, l'économie algérienne se caractérisait par la désarticulation et l'extraversion. Afin d'assurer son indépendance économique, l'Algérie a opté un modèle d'industrialisation autocentré. Ainsi, un modèle d'industries industrialisantes a été mis en valeur par G. DESTANNE DE BERNIS (1971). S'inspirant de la notion du pôle de croissance, DE BERNIS (1971) définissait l'industrie industrialisante comme « celle dont la fonction économique fondamentale est d'entraîner dans un environnement localisé et daté un noircissement systématique ou une modification structurelle de la matrice industrielle et des transformations des fonctions de production ».

La notion essentielle qui se dégage de cette définition est celle de l'intégration industrielle. Le développement économique est centré sur le développement d'une industrie de base qui entraînerait les autres secteurs. L'industrialisation est assurée par deux activités industrielles : la sidérurgie et l'énergie.

La sidérurgie entraîne l'expansion des activités de construction mécanique et électroniques. L'énergie assure l'alimentation de l'ensemble de l'appareil productif.

G.DESTANE DEBERNIS(1971) invoque deux hypothèses pour justifier cette stratégie de développement.

- il n'y a pas de croissance agricole sans diversification industrielle
- la branche de la mécanique a un rôle central dans l'industrialisation

A cet effet, des pôles industrielles, les sociétés étatiques sont créées. Ils reçoivent les matières premières pour la transformation et renvoient les produits finis sur le marché national ou à l'exportation.

Ces sociétés ne se sont pas limitées à la fonction de production.

La mise en place de ce modèle relève des lacunes que H. BENISSAD (1994) résume dans les points suivants :

- La technologie avancée n'est pas toujours maîtrisée et engendre un pouvoir économique centralisé au niveau des ministères et des grandes entreprises publiques.
- L'industrie algérienne est rarement capable de dégager des surplus de biens exportables.
- Bien que le niveau de vie soit élevé grâce à l'exportation du pétrole, le niveau du revenu réel ne correspond pas au niveau de développement réel.
- Le déploiement des choix économiques s'appuie sur un système de gestion centralisé qui engendre des surcoûts des gaspillages et de la corruption.
- La politique de modernisation de l'économie contraste avec le contrôle idéologique de l'activité culturelle.

## **2.2 . les restructurations des entreprises publiques**

### **2.2.1- les premières restructurations :**

Les restructurations de début des années 80 sont les premières d'une série de transformations qui visent à modifier le rôle du secteur public dans l'économie. Ces restructurations sont organiques au premier lieu et sont accompagnées de restructurations financières. L'objectif officiel de cet ensemble d'opérations est d'améliorer les performances de l'industrie. « Les productions industrielles, hors hydrocarbures, ont été médiocres dans l'ensemble pendant la période. Les niveaux atteints, très en deçà des objectifs et des capacités de production ont retardé l'intégration industrielle et économique visée, et il n'est inexact d'affirmer que de ce fait, elles ont aggravé l'extraversion de l'économie »

De ce fait, un décret présidentiel du 4 octobre 1980, engage la restructuration des grandes sociétés nationales.

### Les stratégies de redéploiement/restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes

Les entreprises sont éclatées en plusieurs unités, selon les critères pour cette restructuration organique(Y.BOUDJENAH,2002) :

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

Ces critères ont été conçus par la firme américaine de consultants MC KINSEY and GO, à qui les pouvoirs publics ont confié la mission.

Par conséquent, en 1980, on comptait 18 grandes entreprises industrielles. En 1984, 480 entreprises publiques nationales comptant 2079 unités, auxquelles il faut ajouter près de 779 entreprises de wilaya et 1426 entreprises communales.

La quasi-totalité des sociétés nationales est divisée sous l'égide du comité national de restructuration des entreprises(CNRE) que préside le ministère de la planification.

La restructuration organique était suivie de la restructuration financière qui avait pour objectif de parachever la réorganisation des entreprises publiques. Ces dernières étaient marquées par des déficits d'exploitation considérables.

Trois objectifs ont été assignés à l'entreprise industrielle publique restructurée : amortir l'outil de production, rembourser les emprunts et dégager un excédent financier pour participer au financement de la croissance économique.

Les résultats obtenus sont mitigés (Y.BOUDJENAH,2002) :

- Le caractère bureaucratique de la planification et le contrôle centralisé des activités expliquent les mauvaises performances des entreprises.
- Une fois, les entreprises publiques sont fragmentées, la coordination se trouve assurée de fait par l'administration. La dépendance des directions techniques vis à vis du pouvoir central s'accroît.
- A travers les tutelles, le parti unique dirige l'ensemble jusqu'à imposer une uniformisation de la gestion des statuts des travailleurs, alors que chaque entreprise gère auparavant ses ressources humaines en fonction de ses spécificités.
- L'impossible autofinancement (BENISSAD,1994) : selon les directives du ministère chargé du plan, le calcul des prix de revient des entreprises d'Etat, devrait s'effectuer à partir, non pas des capacités de production effectives, mais des capacités normatives. Cette approche imposée aux entreprises ne pouvait mener à la suppression des déficits d'exploitation(car ces prix de revient normatifs sont généralement inférieurs aux prix de revient réels).La recherche de l'autofinancement devient alors une affaire surréaliste.

- Quant aux coûts de production, ils sont incompressibles car ils sont dominés par les charges salariales importantes, une forte sous-utilisation des capacités de production et les charges financières impressionnantes.
- La réduction des sureffectifs se heurte à plusieurs obstacles : la puissance des syndicats, les textes législatifs d'inspiration socialiste et le climat social tendu (lié à la récession économique).
- Enfin, les hésitations au changement du cadre institutionnel dans lequel évolue l'entreprise d'Etat et à mettre en place une politique rationnelle des prix (par une meilleure allocation des ressources) sont responsables de l'échec des mesures de restructuration et d'assainissement financier

### ***2.2.2. L'autonomie des entreprises ou loi 88-01 sur l'orientation des entreprises nationales***

L'entreprise publique économique (EPE), concept substitué à celui de l'entreprise nationale ou entreprise locale est une personne morale de droit privé (société par action ou société à responsabilités limitée) dotée d'un capital social et de l'autonomie financière, sa gestion est gouvernée par les règles courantes du droit commercial. Elle est donc libre de conclure des conventions selon ses intérêts propres et n'est plus soumise aux clauses rigides des codes des marchés publics (BENISSAD, 1994). Cette autonomie de gestion de l'entreprise publique est appelée par Nacer-Eddine SADI (2005) la privatisation des formes de gestion. Pour cet auteur cette première période des réformes tendant au dégageant de l'Etat a été caractérisée par une réflexion et des actions axées sur la privatisation des formes de gestion des capitaux marchands de l'Etat.

L'autonomie de l'entreprise publique a été instituée par une loi promulguée en 88 et consolidée par la création de fonds de participation. L'objectif des holdings ou fonds de participation ou agents fiduciaire de l'Etat est de gérer le capital des entreprises publiques économiques pour le compte du trésor. Cette nouvelle forme de réforme de l'entreprise a introduit dans l'entreprise les règles d'organisation et de gestion privée, la liberté dans les relations commerciales, une direction coiffée par un conseil d'administration et un contrôle externe indépendant, elle a été dotée d'un capital social, conformément aux dispositions du code de commerce régissant les sociétés commerciales et bénéficie d'un assainissement de leur passif (SADI, 2005). De plus, ces entreprises peuvent se tourner librement vers toutes formes de redéploiement : fusion, scission, filialisation, etc. (BENISSAD, 1994).

Après plusieurs années de gestion autonome, la situation économique et financière des entreprises autonomes n'a connu aucune amélioration significative. Certaines entreprises sont passibles de faillite (dissolution) du fait de la perte de plus des trois parts de leur capital social, et en situation de quasi-blocage vis-à-vis de leur banque (perte totale de leur fragile bancabilité) (SADI, 2005).



### Les stratégies de redéploiement/restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes

Les facteurs d'échecs sont de deux ordres : endogènes (internes à l'entreprise) et d'ordres exogènes (liés à l'environnement économique et social).

Les facteurs endogènes sont :

- La forte dépendance du secteur public des marchés extérieurs au plan des approvisionnements et de la technologie, par manque d'intégration intersectorielle.
- La sous-utilisation des capacités de production installées de l'ordre de 50% en moyenne. Cette situation s'explique d'une part par les problèmes d'approvisionnement en matières premières et en pièces de rechange, et d'autre part par le manque de maîtrise de la technologie et de l'organisation du travail.
- Le déficit en organisation et en capacité de management.
- La faible compétitivité externe pour non-conformité aux normes internationales.
- La présence de sureffectifs.

Les facteurs exogènes : le passage à l'autonomie s'est effectué dans des conditions défavorables, caractérisées par :

- Les dévaluations du dinar algérien, ont généré de fortes pertes de change qui fragilisent la trésorerie des entreprises. A la fin de 1995, une trentaine d'entreprises cumulaient à elles seules plus de 42 milliards de D.A de perte de change (SADI, 2005).
- De nombreux conflits sociaux en 1989-91, l'augmentation de leur nombre s'explique par la reconnaissance du droit de grève par la constitution du 23 février 1989.
- L'existence de groupes puissants, habitués à vivre informellement et illicitement du commerce d'importation et s'opposant au renforcement de l'efficacité des firmes d'Etat, à la libéralisation de l'économie et du commerce extérieur (BENISSAD, 1994).
- Un manque de devises asphyxiant le système productif depuis 1986.

#### **2.2.3. De l'autonomie à la privatisation et la création de SGP :**

Après les premières restructurations au début de la décennie, les lois sur l'autonomie dès 1988 puis la phase de restructuration industrielle ont pour but d'accentuer le désengagement de l'Etat de la sphère productive. La privatisation est considérée comme un des objectifs de la restructuration.

Afin de mener à bien cette entreprise, la loi sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat crée des holdings publics en remplacement des fonds de participation, dissous le 24 décembre 1995. La principale fonction des holdings est la mise en place d'une politique de privatisation du secteur public avec comme préalable une mise à niveau des entreprises.

Dans le cadre d'opérations de privatisation partielle, des appels d'offres concernant 50 entreprises ou unités sont lancés en 1996. Une liste élaborée par l'APSI comporte 141 unités privatisables, dont 60 sont dans le secteur de l'industrie. Mais la médiocrité des résultats obtenus a poussé les pouvoirs publics à rechercher de l'investissement direct étranger.

A cet effet, en septembre 1997, le CNPE rend publique par voie d'encarts publicitaires dans la presse une liste d'entreprises concernées par le programme de privatisations, y figurent 131 entreprises et 74 unités industrielles, 61 entreprises de BTP, 37 du secteur tertiaire et 694 EPL dissoutes sont offertes à la vente. Tous les secteurs d'activités sont concernés à l'exception des entreprises stratégiques.

En outre, les circonstances dans lesquelles le programme de privatisation a été entamé expliquent son échec et l'évolution pure et simple d'entreprises entières. Premièrement, le cadre législatif a pris plusieurs années avant d'être stable et les incohérences se manifestent dans la réglementation et les entraves bureaucratiques se multiplient. Deuxièmement, aux contraintes précédentes, s'ajoutent les difficultés d'estimation de la valeur réelles des entreprises publiques, donc de prix de cession, ainsi que les retards dans l'établissement des titres de propriété des entreprises privatisables empêchent concrètement la vente. Troisièmement, la méthode employée manque de transparence et de concertation sociale vis-à-vis des salariés et des syndicats. Quatrièmement, une absence de transparence se manifeste également dans la publication des comptes des holdings et dans l'utilisation de l'argent en leur possession.

### **3. L'impact des mesures de restructuration sur la performance des entreprises publiques algériennes**

Afin d'évaluer l'impact des mesures de la restructuration, nous procédons à évaluer la performance des entreprises Algériennes, par la mesure de leur degré d'efficacité technique.

#### **3.1. La mesure de l'efficacité technique**

**3.1.1. La définition de l'efficacité technique :** Elle se définit comme étant la relation technique qui permet d'obtenir l'output maximal, pour une combinaison de facteurs de production et une technologie donnée. Cette fonction s'appelle la frontière de production. Par conséquent, l'inefficacité implique un gaspillage des facteurs utilisés qui peuvent être mesurés en output, écart entre l'output maximal et l'output observé, ou en inputs si l'on fixe l'output et que l'on cherche à regagner en réduisant les quantités de facteurs utilisées ] CHAFFAI et DIETSCH (1999)

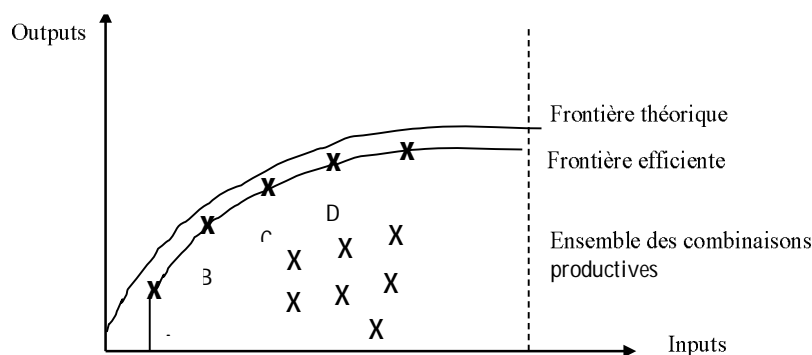
#### **3.1.2. La mesure d'efficacité technique**

Les méthodes non paramétriques, fondées sur la programmation mathématique, qui se propose de mesurer l'efficacité relative d'un ensemble de firmes homogènes. Elle se base sur le principe qu'un certain nombre

d'inputs est utilisé dans la production d'un nombre déterminé d'outputs. Elle consiste à estimer la frontière efficiente par enveloppement convexe des données [COELLI T. (1996)].

Cette frontière représente donc une production, supposée économiquement, optimale et efficace. Une firme se situera sur la frontière efficiente s'il n'existe pas d'autres firmes qui pourraient produire plus d'outputs avec un montant identique ou inférieur d'input ou, utiliser moins d'inputs avec un montant identique ou supérieur d'output que la firme considérée. La frontière est donc composée, de firmes efficientes et, de leurs combinaisons convexes, comme l'illustre la figure ci dessous :

**Figure N°1 : La mesure de l'efficacité**



Source : COELLI (1996)

L'objectif de la méthode est, d'établir un classement de la firme par rapport à la situation optimale en calculant un score, appelé degré d'efficacité. Il est considéré comme un indicateur de la performance productive. Ce score est compris entre 0 et 1, et vaut si la firme est efficace et est

Nous résumons les principaux avantages :

Elle permet de pallier les faiblesses des ratios de productivité partiels et les difficultés d'application des ratios de productivités globales traditionnelles

Elle ne nécessite aucune spécification de la forme de la fonction de production et n'impose pas d'hypothèses qui sont rarement, voire même impossible à satisfaire

Elle se focalise sur des observations individuelles plutôt qu'aux moyennes d'une population statistique

### 3.2. L'étude empirique

Nous avons choisi deux entreprises, à savoir l'ENIEM et Electro Industrie, pour évaluer l'impact des mesures de restructuration sur leur performance. Ce choix est justifié par diverses raisons :

**Les stratégies de redéploiement/restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes**

- Ces deux entreprises sont parmi les premières entreprises accéder à l'autonomie.
- Elles ont subi plusieurs opérations de restructuration.
- Ces deux entreprises nous ont ouvert leurs portes dans le cadre du projet PNR, en mettant à notre disposition dans la mesure du possible, les statistiques et autres informations demandées.

**3.3.la mesure de l'efficience des entreprises ENIEM et électro-industries :**

Les inputs utilisés sont le chiffre d'affaire et l'effectif total de l'entreprise ; Un output a été utilisé, il s'agit de la production en valeurs. les résultats obtenus durant la période 1996-2010, sont résumé dans le tableau qui suit :

**Tableau n°1:** degré d'efficience de l'ENIEM et Electro Industrie durant la période 1996-2010

Année	Degré d'efficience de l'ENIEM	Degré d'efficience de l'ELECTRO-industries
1996	0,43658	0,16021
1997	0,52579	0,14906
1998	0,61163	0,20063
1999	0,49969	0,13061
2000	0,43182	0,27053
2001	0,42593	0,35399
2002	0,51902	0,44035
2003	0,58368	0,51296
2004	0,68839	0,63398
2005	0,72694	0,61606
2006	0,57304	0,64811
2007	0,55827	0,78297
2008	0,58514	0,90948
2009	0,78427	0,92535
2010	0,78703	0,92216

Source : tableau élaboré par nos soins

Nous remarquons que les deux entreprises n'ont pas été performantes durant toute cette période malgré les assainissements qu'ils ont bénéficiés. Notons qu'il y'a eu une amélioration relatives de l'efficience, durant l'année 1998. Cette situation s'explique par la prise de conscience des gestionnaires, du danger qu'il les menacer face à l'ouverture économique.

### Les stratégies de redéploiement/restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes

Une autre date importante à signaler, c'est l'année 2004, caractérisée par une amélioration de la performance. Cette situation coïncide avec le phénomène de privatisation, qui a incité les gestionnaires à améliorer le degré d'efficience

Nous tenons à signaler, qu'en dépit de ces légères améliorations, elles restent toujours insuffisantes pour le développement économique du pays.

#### **Conclusion**

La crise que secoue le secteur industriel public plus d'une décennie est bien structurelle puisque ni les assainissements financiers répétés, ni les plans internes de redressement des entreprises publiques mis en œuvre d'abord par les fonds de participation, puis par les holdings n'ont pu améliorer la situation des entreprises.

Les différents plans de restructuration n'ont pas eu les effets escomptés pour diverses raisons :

- L'assainissement financier a été accordé à un moment où le marché national est ouvert d'une manière anarchique à la concurrence des produits importés .Au plan de passage à l'autonomie, s'ajoute un environnement hostile caractérisé notamment par la concurrence déloyale.
- Les avantages consenties d'autonomies ajoutées à certaines mesures inhérentes au programme d'ajustement structurel initiées en 1994 (baisse des taux d'intérêt, accès sans limites aux devises, gel des salaires, compression des effectifs, libéralisation des prix de vente ) n'ont pas pu être exploitées à bon escient et leurs effets ont été contrebalancés par un environnement économique hostile.
- L'autonomie des entreprises n'est qu'une autonomie virtuelle puisque les entreprises ne pouvaient prendre aucune décision ni même investir ses fonds propres sans l'accord de la tutelle.

L'industrie algérienne a besoin de réformes économiques qui touchent tant au mode de régulation qu'à ses modes d'organisation et d'accumulation (BOUZIDI, 2011).

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

ALLOUCHE José et FREICHE Janine, restructurations d'entreprise : regards croisés, édition Vuibert, 329P.

BEAUJOLIN Bechel, SCHMIDT Bellet et Géraldine, 2009? restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action, édition Vuibert.

BENISSAD Hocine, 1994, ALGERIE : restructurations et réformes économiques (1979-1993).

BOUDJENAH Yasmine, 2002 , Algérie décomposition d'une industrie, la restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question, édition l'Harmattan.

BOUQUIN H, 2004, le contrôle de gestion, presses universitaires de France, collection gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris.

BOURGUIGNON Rémi, CORNOLTI Christophe, FABRE Claude et DELPHINE Philip de saint-julien, 2008, vingt cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables, in restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action, édition Vuibert.

BOUZIDI Abdelmadjid, 2011, économie algérienne, éclairages, ENAG éditions.

ONUUDI, 2006, programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie.

PEREZ R, 2007, la diversité historique des restructurations, in J.ALLOUCHE et J.FREICH(dir), restructurations d'entreprise : regards croisés, édition VUIBERT, PARIS.

SADI Nacer-Eddine, 2005, la privatisation des entreprises publiques en Algérie, objectifs, modalités et enjeux, édition office des publications universitaires.

VIDAL F, CHAPMAN R.B, BESSEYRE des horts CH, 1993, la maîtrise du redéploiement, anticiper et réussir vos restructurations : fusions, relocalisations, privatisations, édition DUNOD, PARIS.

THIERRY Dominique, 1995, restructurations et reconversions : concepts et méthodes, édition l'harmattan.

SEVERIN Eric, 2006, restructuration de l'entreprise, théorie et pratique, édition Economica.

### **Revues**

BOWMAN HE & SINGH H, corporate restructuring : reconfiguring the firm, in strategic Management journal, volume 14, p5-14.

**Les stratégies de redéploiement/restructuration comme facteur de performance des entreprises publiques algériennes**

CHAFFAI M., ET DIETSCH M., « Mesure de l'efficacité technique et de l'efficacité allocative par les fonctions de distance et applications aux banques Européenne », Revue Economique, 5 (3), 1999, pp. 633-644.

COELLI T., « A Data Envelopment Analysis Program », CEPA Working Paper, Vol 96 (08), 1996, pp. 1-49.

Cook W., ET Zhu J., Classifying Inputs and Outputs in Data Envelopment Analysis, European Journal of Operational Research, Vol. 180 (2) 2007, pp. 692-699.

DE BERNIS G.D, les industries industrialisantes et les options algériennes, in revue tiers monde, volume12 , numéro 47,1971,pp545-563.

**Annexes**

**Tableau 1:** la restructuration organique des entreprises publiques industrielles en 1983

Anciennes entreprises	Nb de nouvelles entreprises
SONATRACH	13+1centre de recherche
SONELGAZ	3
SNS	14
SONACOME	11
SN METAL	4
SONAREM	2
SONELEC	8
SN MC	15
SONITEX	6
SNLB	4
SONIC	1
SNIC	4
SN SEMPAC	5
SOGEDIA	3
SNTA	1
SNEMA	1
SONIPEC	3
SNAT	2
TOTAL	100 entreprises nouvelles et un centre de recherche

Source : Ahmed BOUYACOUB, la gestion de l'entreprise publique en Algérie, OPU, Alger, 1987, P 375