

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

Amina AISSAT

Professeur, Université Mouloud MAMMERI, Tizi Ouzou, Algérie, leghima2000@yahoo.fr

Résumé : Ce travail vise à contribuer à la formulation des stratégies de redéploiement/restructuration des entreprises publiques industrielles en mobilisant les outils et concepts du management stratégique pour aider à fonder les choix et les décisions. Les théories néo-institutionnelles peuvent trouver un terrain d'application dans l'analyse stratégique sachant que le concept d'entreprise a évolué d'une structure technico-productive (théorie classique) à une institution. Nous avons choisi une entreprise appartenant à une branche fortement concurrencée : l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM). Notre travail s'étale sur la période de 2000 à aujourd'hui. En effet, à partir de 2001, le gouvernement algérien a mis en place un programme triennal de soutien à la relance économique et l'amélioration de l'environnement de l'entreprise (2001-2004) suivi du deuxième programme de redressement économique (2005-2009). Malgré une importante allocation de ressources, l'entreprise public a enregistré une insuffisance dans ses performances.

Mots clés : redéploiement industriel, stratégie, compétences, changement stratégique, coopération interentreprises, nouvelles formes de la concurrence.

Abstract : This work aims to contribute to the formulation of the redeployment strategies / restructuring of public industrial enterprises by mobilizing strategic management tools and concepts to help found the choices and decisions. Neo-institutional theories can find a field of application in strategic analysis knowing that the business concept has evolved from a technical-productive structure (classical theory) to an institution. We chose a company belonging to a strong competition branch: the national company of home appliance industries (ENIEM)). Our work spans the period from 2000 to today. Indeed, since 2001, the Algerian government has set up a three-year program to support economic recovery and improving the business environment (2001-2004) followed by the second economic recovery program (2005 -2009) .Notwithstanding a significant allocation of resources, public company recorded impairment in performance.

Keywords : industrial restructuring, strategy, skills, strategic change, business cooperation, new forms of competition

Classification JEL : L32, L68, G34.

1. Introduction

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.

Un éventail d'explications peut être proposé :

- Au niveau macroéconomique, l'absence d'une véritable politique industrielle ;
- Au niveau microéconomique, 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.

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, ainsi que les atouts potentiels 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 la connaissance de l'environnement et facilitera l'identification des actions de redéploiement stratégique.

Notre problématique peut être formulée comme suit : pour les entreprises industrielles sous contrainte de la concurrence, quelles options stratégiques doivent-elles adopter ? Pour mieux cerner ses contours, cette question donne lieu à quelques questions secondaires qui sont les suivantes :

- Comment identifier et diagnostiquer l'origine des difficultés ?
- Quels sont les stratégies et les leviers d'action susceptibles d'aider les entreprises industrielles (ENIEM dans notre cas) à faire face à la concurrence ?

Les hypothèses formulées sont les suivantes :

- Du point de vue de la demande, le prix qui était à l'origine l'unique critère de choix dans le processus d'achat devient un critère parmi d'autres.
- La levée pour les entreprises publiques de la contrainte financière par l'Etat ne suffit pas pour les maintenir en vie sur le long terme ; s'impose aussi une modernisation des méthodes de management à la fois au niveau stratégique et au niveau opérationnel.
- Malgré un certain nombre de faiblesses, l'entreprise publique algérienne recèle des atouts et points forts non négligeables qu'elle peut transformer en avantages et facteurs clés de succès décisifs sur le marché.
- La réussite des entreprises publiques nationales ne peut être séparée de la mise en place d'une véritable politique industrielle.

L'approche méthodologique que nous avons adoptée repose sur trois phases complémentaires : une phase de recherche bibliographique, suivie d'une phase de guides d'entretien auprès des différents responsables (Ministère de l'industrie, SGP INDELEC, Ministère du commerce, Haut Conseil à la Concurrence, INAPI, Direction de l'environnement de la Wilaya de Tizi-Ouzou, ALGEX, etc..) et enfin une analyse stratégique (diagnostic interne et externe, élaboration de la matrice SWOT). Nous avons également eu recours à la théorie néo-institutionnaliste (théorie des coûts de transaction et théorie d'agence). La période de l'étude s'étale de 2002 à 2014.

Nous avons scindé ce travail en trois points : Le premier point porte sur la « revue de la littérature » qui définit le cadre d'analyse, intégrant la relation entre la stratégie de l'entreprise et l'environnement dans lequel elle est insérée ainsi que son portefeuille de ressources et compétences. Dans le second point, nous allons procéder au diagnostic interne et externe de l'ENIEM. Le dernier point présentera les résultats de nos enquêtes. La conclusion générale restituera les traits saillants de cette recherche.

2. La revue de la littérature

2.1. Théorie néo-institutionnelle

Pendant longtemps, le modèle néo-classique de l'équilibre général explicatif du processus de formation des prix représentait la référence théorique la plus influente. A contre sens, l'approche néo-institutionnelle met l'accent beaucoup plus sur les éléments qui participent à l'activité économique à savoir les institutions. Trois auteurs ont marqué ce courant de pensée.

Le point de départ de cette théorie est la publication en 1937 par Ronald COASE d'un article intitulé « the nature of the firme », à travers lequel l'auteur s'interroge sur l'existence de la firme. Selon lui, une activité est intégrée s'il est moins coûteux de la coordonner par la hiérarchie que par le marché. En présence de coûts de transaction, il y a un arbitrage entre organiser au sein d'une firme une activité économique ou faire appel au marché. En effet, le marché et la firme sont deux modes coexistant de coordination économique.

L'auteur Douglass NORTH (1993) à son tour s'intéressa au rôle des institutions pour expliquer pourquoi la croissance existe-t-elle dans certains pays et non dans d'autres. Il considère l'environnement institutionnel formel comme déterminant des règles du jeu économique et donc des incitations pour les entrepreneurs.

Par ailleurs, George AKERLOF (2002) démontre que, dans un système de prix, il y a l'asymétrie d'information entre agents susceptibles de fausser la nature de la transaction. Un agent peut disposer d'informations que les autres n'ont pas et en tirer un profit personnel au détriment des autres.

2.2. Théorie des coûts de transaction

Oliver WILLIAMSON (1975, 1985) s'est intéressé aux coûts de transaction et au management de la firme. Il a à ce titre approfondi la connaissance des transactions qui selon lui peuvent être véhiculées par trois modes de gouvernance : le marché pris au sens que lui a donné la théorie néoclassique ; la firme dominée par la hiérarchie ; et enfin les formes hybrides qui comprennent par exemple plusieurs types de contrats tels que le contrat de franchise, la sous-traitance, la cession de licence, etc.

Les attributs des transactions sont essentiels pour pouvoir arbitrer entre l'un des trois modes de gouvernance. D'après O. WILLIAMSON, il y en a trois : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. Il a ensuite intégré dans cette analyse certains apports théoriques à l'organisation, en l'occurrence les concepts de rationalité limitée et d'opportunisme des agents.

Les modes de gouvernance présentent trois caractéristiques : les droits de référence, les modes d'adaptation et les instruments de management. Ces derniers sont de deux types : l'intensité des incitations d'une part et l'importance de la bureaucratie d'autre part.

2.3. Théorie de l'agence

C'est à partir de la publication de l'ouvrage « The Modern Corporation and Private Property » en 1934 que deux auteurs américains Adolf BERLE et Gardiner MEANS démontrent l'existence de la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise ainsi que le passage du pouvoir de décision des actionnaires vers les managers. D'où la question centrale en management autour de la gouvernance de l'entreprise.

La théorie de l'agence est apparue ensuite comme cadre d'analyse de l'organisation de l'entreprise surtout après la parution en 1976 de l'article fondateur de deux économistes américains Michael JENSEN et William MECKLING intitulé « Theories of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure ». La firme apparaît comme un faisceau de relations d'agence qui lie le « principal » (ou mandant : celui qui délègue un pouvoir décisionnel) à

l'« agent » (ou mandataire : qui a le pouvoir d'agir au nom du principal) pour exécuter un certain nombre de tâches.

Cependant, en raison des divergences d'intérêts entre le principal et l'agent en raison de l'asymétrie d'information et du caractère incomplet des contrats, ces relations d'agence sont génératrices de coûts d'agence et donc de pertes de valeur.

A partir de la théorie de l'agence, se sont développées des analyses récentes sur la « corporate gouvernance » selon lesquelles les managers doivent défendre les intérêts des seuls actionnaires (le modèle « shareholder »).

3. Présentation de l'ENIEM et processus de développement

3.1. Historique de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration organique de la SONELEC en janvier 1983. C'est à partir de 1989 que l'ENIEM est transformée en entreprise publique économique, société par actions au capital social de 40 000 000 DA. Son capital aujourd'hui de 10 279 800 000DA détenu en totalité par la SGP INDELEC.

3.2. Objet social

le champ de l'activité de l'entreprise consiste en la production, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager. Il s'est élargi depuis, par le passage à l'autonomie, à la prise en charge de la fonction distribution et la promotion des services après-vente.

3.3. Mode d'organisation

Pour lui permettre de prendre en charge son objet social, l'ENIEM est dotée de deux unités de production : le complexe d'appareils ménagers au sein duquel on trouve l'essentiel des produits de l'entreprise ; L'unité lampe de Mohamadia (wilaya de MASCARA)

Cette organisation est complétée par une unité commerciale ayant sept points de vente régionaux répartis sur l'ensemble du territoire national et une unité siège.

3.4. Gamme de produits

la nature et les types de produits sont variés : réfrigérateurs petits et grands modèles, congélateurs verticaux et horizontaux, cuisinières, les climatiseurs et lampes à incandescence.

4. Diagnostic de l'entreprise

4.1. Environnement externe et cadre institutionnel

Le secteur électroménager fait aujourd'hui l'objet d'une compétition à l'échelle mondiale avec l'arrivée de nouveaux pays industrialisés essentiellement asiatiques.

Les multinationales produisant de l'électroménager (Philips, Siemens, Toshiba, LG, Brandt, Whirlpool, Electrolux, Merloni, Beko , Fagor, HAIER, Samsung) ont adopté une stratégie fondée sur :

- la rationalisation de la production
- la décomposition du processus de production en segments et délocalisation des segments exigeant une forte main d'œuvre vers les pays à faible coûts salariaux.

Selon une étude menée par le cabinet d'étude Santander¹ au profit du ministère de l'industrie, les facteurs de compétitivité dans ce secteur sont :

- L'allongement des séries de production pour absorber les coûts fixes de développement et Marketing (les leaders ont tous un niveau de production de plusieurs millions d'unités par an). Une étude de benchmarking a révélé que l'ENIEM est pénalisée par la production en petites séries par rapport aux principaux opérateurs du secteur. Cette limitation résulte en partie des contraintes imposées par le marché algérien : en effet, la taille relativement réduite de celui-ci, ainsi que son caractère désorganisé lié au poids du secteur informel pénalisent la production locale.
- Un schéma de production fondé sur l'assemblage : la caractéristique du secteur est la baisse du taux d'intégration, les coûts matières représentent 65 à 75%. La fabrication de composants devient le métier de certaines entreprises qui se concentrent sur une gamme de produits qu'elles fabriquent en grandes séries. Les frais de personnel sont le 2ème poste de coût, dans le secteur, ils représentent entre 15 et 20% du chiffre d'affaires. A l'ENIEM, les frais de personnel représentent sur la période 2003-2006 un taux légèrement supérieur à 20% du chiffre d'affaires.

Au niveau international, la productivité du travail (se situe entre 170 à 200 k€ soit 16 MDA (millions de dinars algériens) par salarié. Le niveau de productivité est la résultante de nombreux facteurs liés à l'outil de production : qualification du personnel, organisation, efficacité commerciale. Il ne dépend pas uniquement des agents de l'entreprise. Eu égard à ce critère, l'ENIEM est largement en dessous du BENCHMARK pour diverses raisons : vieillissement de l'outil de production, faiblesse de l'investissement productif, gestion d'actifs immobiliers surdimensionnés.

- L'importance du développement du produit et du Marketing : dans un secteur arrivé à maturité, les opérateurs du secteur développent des stratégies de différenciation par la mise sur le marché de nouveaux produits, avec de nouvelles fonctionnalités et nouveau design, etc.

Ainsi, les groupes électroménagers consacrent des montants représentant entre 5 et 8% du chiffre d'affaires au développement de nouveaux produits (budget de R&D, Marketing et tests de Marché) et à la modernisation de l'outil de production. Par rapport à la norme du secteur, l'ENIEM est dans une position de sous-investissement dans son outil de production (les équipements productifs) et dans le domaine de développement de nouveaux produits y compris les dépenses marketing.

Les produits électroménagers ne cessent 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 de fonctions originales dans les produits,
- Les couleurs et le design rompant les habitudes,
- La réduction du niveau sonore des appareils,
- Le remplacement de certains matériaux nuisibles à l'environnement à l'exemple de l'interdiction des fluides frigorigènes à base de CFC (Chlorofluocarbène).

L'ouverture économique en Algérie s'est concrétisée notamment à travers la libéralisation du commerce extérieur qui constitue une dimension importante de l'insertion dans l'économie mondiale. Elle est entamée à partir de 1990 dans le sens d'une démonopolisation de cette activité, d'un démantèlement tarifaire et de la conclusion d'accords commerciaux régionaux (Accord d'Association avec l'Union Européenne et l'adhésion à la Zone Arabe de Libre Echange).

Les effets négatifs des démantèlements tarifaires ont accentué l'incertitude de l'environnement de l'entreprise à cause des fluctuations du taux de change. Le taux de change en

¹ Santander, SGP INDELEC, ENIEM, business plan (version 2), novembre 2007, p39.

janvier 2014 est de 1 euro pour 106,2432 DA et 1 dollars US pour 78,43 DA. « Le taux de change moyen annuel du dinar algérien contre le dollar américain s'est établi à 79,3809 USD/DZD en 2013 contre 77,5519 USD en 2012. Parallèlement, le cours de change annuel moyen du dinar contre l'Euro s'est déprécié de 3,21% en 2013 par rapport à l'année 2012 passant de 103,1627 euro /DZD en 2012 à 105,4374 Euro/DZD en 2013 »¹. Par conséquent, les approvisionnements de l'ENIEM deviennent de plus en plus importants et impactent négativement la performance financière de l'entreprise en augmentant les charges financières et les coûts de transaction externes.

4.2. Diagnostic de l'environnement interne de l'ENIEM

Il consiste à diagnostiquer les différentes fonctions de l'entreprise afin de révéler les atouts et les faiblesses.

4.2.1. Structures de gouvernance de l'entreprise

La gouvernance de l'entreprise est assurée par le conseil d'administration composé de 6 membres : le Président Directeur général de l'ENIEM, les administrateurs (internes et externes) et les représentants des travailleurs. Le conseil d'administration est le lieu où s'organise la conjonction des membres internes à l'entreprise, qui formulent et mettent en œuvre la stratégie et les membres externes qui cherchent à contrôler et à influencer les membres. Le conseil d'administration joue un rôle crucial dans la gouvernance et il est un organe de contrôle des dirigeants. Son rôle est de contrôler et de ratifier les décisions initiées et mises en œuvre par le dirigeant. L'efficacité du contrôle exercée par le conseil d'administration dépend de sa capacité à détecter d'éventuelles insuffisances dans la gestion de l'entreprise, à comprendre l'origine de ces insuffisances et à définir les mesures correctrices pertinentes.

Par les mécanismes externes, l'entreprise est soumise à un audit légal par un vérificateur externe (expert-comptable) afin de renforcer la fonction de surveillance et de permettre au conseil d'administration de se dédouaner sur la qualité de l'information financière.

L'entreprise ENIEM obéit à un système de direction moniste avec cumul², c'est-à-dire que le Président du Conseil d'administration est également Directeur général. Ce système est plus simple, il est facteur de cohésion entre la stratégie et la fonction opérationnelle mais il suppose de la part du dirigeant une réelle capacité à se dédoubler, une grande disponibilité et une capacité à tenir compte de l'intérêt des autres parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs) cette situation n'est pas favorable à la réalisation de la bonne gouvernance car elle est contraire au principe de la transparence informationnelle, elle est source du problème d'asymétrie informationnelle analysé par la théorie de l'agence.

Les conseils d'administration des entreprises publiques étaient ou sont théoriquement le reflet de la volonté de l'Etat propriétaire puisque des représentants (fonctionnaires) du ministère des Finances (DG du Trésor, et DG des Domaines) sont en tout cas représentés au sein des CA des dits établissements. Ces représentants du Ministère sont souvent en situation de conflit d'intérêt puisque leur situation est souvent doublée d'une fonction dans une autre institution ou un établissement économique. Ce profil de « double casquette » est contraire aux principes de bonne gouvernance.

En outre, la partie variable du salaire du dirigeant est souvent contestée. A cet effet, la rémunération des dirigeants est l'un des motifs des divergences d'intérêt entre le principal (les travailleurs) et l'agent (le directeur).

¹ Banque d'Algérie, rapport annuel 2013, p58,59.

² Deux systèmes de direction coexistent en droit des sociétés, un moniste et un dualiste. Dans le système moniste, le pouvoir est partagé entre le conseil d'administration et la direction générale. Ce type de gouvernance peut avoir deux modalités : le cumul (le Président du conseil d'administration est le directeur général) et la dissociation (le Président du conseil d'administration n'est pas le directeur général). Le système dualiste, c'est la société anonyme à directoire (fonction exécutive) et conseil de surveillance (fonction de contrôle).

Dans son processus décisionnel, le manager est contraint de se conformer au règlement intérieur et aux conventions collectives. Le Président directeur général de l'ENIEM n'a pas le droit de dépasser un seuil maximal de fixation de prix et ne peut pas nommer un travailleur à un poste.

Par ailleurs, certains facteurs socio-économiques ont un impact considérable sur le comportement managérial des dirigeants. La presse écrite ou audio-visuelle constitue un facteur augmentant le stress des dirigeants, notamment quand il y a un mouvement de grève au sein de l'entreprise. « La presse est là uniquement quand ça ne va pas », selon les affirmations des cadres dirigeants de l'entreprise. Or, la grève en elle-même est un signe de dysfonctionnement résultant de l'asymétrie informationnelle et du manque de confiance entre le directeur et les travailleurs. S'ajoute à cela la concurrence exercée, entre autres, par le marché informel qui sanctionne la qualité des décisions stratégiques.

Le marché concurrentiel et notamment le marché informel, qui sanctionne la qualité des décisions stratégiques, représente également une contrainte qui s'impose aux dirigeants.

Enfin, il y a lieu également de signaler que la décision de recrutement au niveau de l'ENIEM constitue un événement important au niveau de la région entraînant parfois des « émeutes », vu la faiblesse du tissu économique et le taux important de la population de jeunes en chômage.

Ces quelques exemples témoignent de l'importance de la dimension institutionnelle dans l'univers du dirigeant. Elles soulignent que leurs actions ne s'exercent jamais sans pressions, ni arrangements institutionnels mais sont le fruit d'une construction sociale et sont inscrites politiquement, culturellement et cognitivement (M.BARABEL,O.MEIER, 2006,P59).

4.2.2 Analyse financière

L'analyse de la situation financière de l'ENIEM durant la période allant de 2002 à 2014, peut être réalisée à l'aide des indicateurs suivants :

Tableau n°1 : évolution des principaux indicateurs financiers : le chiffre d'affaires, la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le résultat net.

Indicateurs Année	Variation du Chiffre d'affaires en %	Variation de la production En %	Variation de la VA en %	Variation de l'EBE (excédent brut d'exploitation)	Variation du Résultat net
2002	-	-	-	-	-
2003	92,45	8,06	14,30	0,54	-1,938
2004	-7,75	20,26	14,87	0,098	-11,862
2005	-10,49	-2,94	-6,01	-0,072	-1,538
2006	-1,66	-19,07	-16,07	-0,4829	-2,537
2007	-7,84	4,85	0,26	0,069	-2,768
2008	23,91	4,37	-1,23	-0,0308	-1,6448
2009	2,77	11,66	1,18	-0,197	-0,8885
2010	-4,75	0,08	19,34	1,014	1,56
2011	-1,82	-4,02	-9,30	-0,636	-0,824
2012	9,36	6,26	5,88	0,133	0,033
2013	0,10	3,92	10,65	0,1608	-0,69
2014	-15,34	-13,25	-15,21	-1,270	-6,16

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise

Nous constatons que, sur la période 2002/2009, les principaux indicateurs sont à la baisse. A partir de 2009 il y avait une nette reprise mais cette situation a commencé à se dégrader notamment à partir de 2014. En fait, la reprise de 2009 est dû à l'assainissement financier qu'a subi l'entreprise.

Pour s'en tenir à l'EBE (excédent brut d'exploitation), il est sensiblement faible et même négatif sur presque toutes les années (2003, 2007, 2008, 2009, 2011, 2014). Cependant, on note une

amélioration en 2010. La variation de la valeur ajoutée montre l'incapacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de son activité principale. La variation du résultat net affiche une perte pour la presque totalité des exercices.

La situation déficitaire s'explique par les différents coûts de transaction qu'a supportée l'entreprise lors de la réalisation de ses différents contrats : charges personnel, charges financières (endettement), importations, charges exceptionnelles dues essentiellement aux fluctuations du taux de change. La question qui se pose est : comment remédier à cette situation et réduire les coûts de transaction ? Quels sont les processus ou activité qu'il y a lieu d'externaliser (sous-traiter) ou internaliser de façon à améliorer les indicateurs financiers ?

4.2.3. La fonction de production

Les capacités de production en produits finis sont déterminées 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 comparés aux programmes de production réalisés en différentes gammes de produits. La sous-utilisation des capacités de production induit des coûts fixes importants que l'entreprise ne peut amortir, ce qui rend le résultat déficitaire sur une longue période.

Par ailleurs, le système d'informations de l'ENIEM n'est pas assez perfectionné pour que les coûts et les dépenses puissent être contrôlés en permanence. En conséquence, la comptabilité de gestion ne rend pas compte des écarts défavorables entre coûts réels et coûts standards¹ qui permettraient aux décideurs d'initier des actions de correction. A notre avis, la fonction contrôle de gestion ne joue pas pleinement son rôle.

4.2.4. Organisation et innovation

En dépit du contrôle hiérarchique qui caractérise l'ENIEM, elle permet néanmoins à ses employés de s'exprimer par voies de boîtes à idées ou de procédures. En effet, le recours à une structure essentiellement hiérarchique bride généralement le développement des innovations car elle se prive d'une grande partie de la capacité créatrice des subordonnés, chargés d'appliquer les instructions de leurs supérieurs. Le mécanisme de coordination à l'ENIEM privilégie donc le respect des procédures et le respect du budget.

La mise en place de procédures, caractéristique par une bureaucratie, gêne le développement d'innovations radicales qui pourraient mettre en cause les comportements établis. Elle peut en revanche s'accorder avec une politique d'innovations incrémentale, notamment en termes de procédés.

Par ailleurs, 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 suiveurs en termes d'innovations. En effet, l'innovation est souvent coûteuse, ce qui vient grever le budget de l'entreprise qui s'investit dans un programme ambitieux de développement technologique. De plus, les résultats d'une innovation, même quand ils sont effectifs, ne peuvent se manifester que très longtemps après l'investissement.

Les seules innovations qu'a connu l'ENIEM se limitent à l'amélioration du design de certains produits. Le manque de relations entre l'université et l'entreprise ou bureau d'étude en termes de R&D montre qu'il n'existe pas de sous-traitants (laboratoires publics, universités, bureaux d'études, etc.) capables d'assurer des développements technologiques pour le compte de l'entreprise par conséquent cette voie est impossible. En outre, l'entreprise n'a pas recouru à des stratégies d'alliance et de rachat d'entreprise afin d'acquérir une nouvelle technologie en raison de l'absence de ressources financières.

¹ Coûts standards sont les coûts prévisionnels fournis par le service méthodes et calcul des coûts.

L'entreprise possède une cellule de veille technologique représentée par une commission pluridisciplinaire au sein de la direction générale. C'est un véritable investissement qui doit être rentabilisé.

Les responsables de cette commission prennent connaissance des thèses, des articles de recherche relatifs à leur industrie et consultent selon les besoins les données spécialisées et lisent les brevets relatifs à leur industrie, assistent aux conférences quand ils sont invités et demandent des informations aux services attachés des ambassades pour diversifier les sources d'approvisionnement.

La seule issue pour accéder aux technologies réside dans les projets de partenariat avec les entreprises étrangères. Pour acquérir de nouvelles technologies, l'ENIEM a acheté des licences de plusieurs producteurs mondiaux : LIEBHERR (Allemagne), ZANUSSI (Italie), FAGOR-BRANDT (Franco-espagnole), Whirlpool (Etats-Unis).

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). Durant ces dernières années, l'ENIEM a signé un contrat avec LEMATIC (entreprise libanaise) pour la fabrication des réfrigérateurs « no Frost » et la fabrication de réfrigérateur de type 520L. L'ENIEM a également signé un contrat avec une entreprise chinoise CHIBA. Pour les cuisinières, les facteurs clés de succès résident dans l'existence de plusieurs options, telles que les plaques chauffantes. 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. Les climatiseurs ne posent pas de problème pour l'ENIEM car ils sont montés en CKD¹. Pour l'avenir, elle prévoit l'amélioration de la peinture (émaillage) de ses produits en passant de la peinture liquide à l'injection en poudre. L'acquisition de cette technologie a eu lieu grâce à un contrat de coopération avec le bureau d'étude italien SIC PLANT. Pour diversifier sa production, l'ENIEM a signé un contrat avec une société italienne ARGOClimat pour la fabrication de chauffage en gaz naturel.

4.2.5 Le diagnostic commercial

Il n'existe pas de système d'information marketing formellement organisé, régulièrement exploité et placé sous la responsabilité d'une personne. Chaque employé possède des informations dans son domaine mais l'information n'est sous la responsabilité de personne. Les seules données que l'entreprise possède sont des données liées à la concurrence (par exemple : prix, qualité, design, les concurrents, etc.).

L'ENIEM possède une structure après-vente. Les SAV (services après-vente), ainsi que 200 agents agréés au niveau national, rédigent des rapports mensuels destinés aux structures concernées marketing et unités de production.

Il existe un système de contrôle global de la fonction commerciale : un audit qualité interne (le contrôle s'effectue selon le besoin) et un audit externe (chaque année).

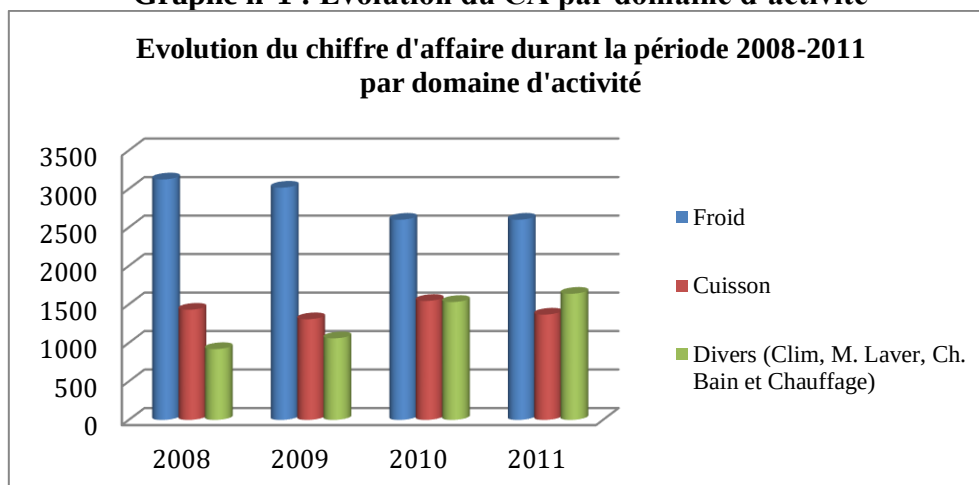
Les données comptables, surtout celles de la comptabilité générale, sont rarement utilisables en l'état par les responsables du marketing sous leur forme primitive, elles sont en effet générées suivant une logique qui privilégie l'exactitude et le respect d'une présentation formelle alors que les utilisateurs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

- Segmentation, ciblage et positionnement

L'ENIEM fait une sélection formelle de segments devant constituer une cible prioritaire. Par exemple, elle consacre plus de moyens pour le réfrigérateur grand modèle car c'est le plus demandé par les ménages.

¹ CKD, completely knocked down : l'expression représente une technique qui consiste à exporter des produits non assemblés, notamment pour éviter les droits de douane élevés et conserver une valeur ajoutée technologique chez l'exportateur.

Graphe n°1 : Evolution du CA par domaine d'activité



Source : établi par nos soins à partir des données de l'entreprise

Nous constatons qu'à partir de 2010, il y a une baisse de ventes, notamment dans le froid, comparée à 2008 et 2009. Cette baisse est liée à la perte de part de marché due au retard technologique qu'a connu le réfrigérateur par rapport aux produits concurrents. L'amélioration de la qualité du produit réfrigérateur est inscrite dans le plan de développement en cours de l'entreprise.

Les principaux concurrents de l'ENIEM sont : SAMSUNG, LG BEKO, SONARIC, CONDOR, STAR –LIGHT, CRISTOR, COBRA, Maxipower, STAR SAT, MORSI, ESSAMRA, LAGERMANIA, AKIRA, SUPER CARRERA, FAGOR, DELONGHI, SAVEN, SABIOLA, CHAKAL, Z+TORBO, IRIS SAT, ELSEB.

Si l'ENIEM possède un avantage compétitif en termes de prix pour les réfrigérateurs à une porte (204l, 350s, 160lb), les réfrigérateurs à double porte (520 LADE) et les cuisinières 4 feux tout gaz, elle très concurrencée pour l'ensemble des produits par la qualité, la capacité et la variété.

La filière électroménagère se caractérise par une concurrence très rude au niveau international, et l'ENIEM n'arrive pas à se positionner sur les différents marchés. Les principaux débouchés de l'ENIEM à l'international sont : les pays africains francophone (Mali, Niger) mais avec de petites quantités.

4.2.6. Diagnostic de l'approvisionnement

Les principales contraintes concernant les approvisionnements sont liées aux prix car une grande partie des achats de l'ENIEM sont l'importation (la dépréciation du dinar a un impact négatif). Pour certains fournisseurs, l'entreprise a un rapport de force favorable, notamment pour les produits où il y a plusieurs sources d'approvisionnement (les produits standards). En revanche, pour les produits spécifiques où il y a quasi-monopole ou quand il s'agit des produits cotés en bourse (ex : les aciers), elle se trouve dans une situation défavorable car il faut acheter en grandes quantités et à des prix fluctuants. Par rapport aux approvisionnements, il y a une forte dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers.

Tableau n° 2 : la part des achats locaux dans les approvisionnements

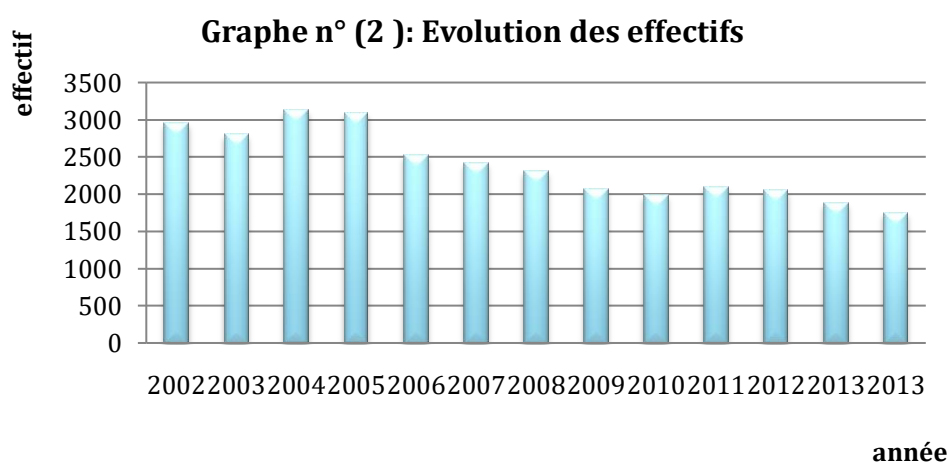
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Part des achats locaux (%)	9,16	16,15	12,19	13,79	13,79	14,77	13,21	10,44	10,38	7,92	7,18	3,79	9,31

Source : élaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise

La part des achats locaux varie entre [3,79 et 14,77], ce qui implique que la part des importations est très importante. Cette situation montre une forte dépendance des inputs étrangers et une augmentation des coûts de transaction externes à l'entreprise.

4.2.7. Diagnostic de la fonction personnel

A partir de 2006, nous assistons à une réduction de l'effectif et, par conséquent, à une baisse des coûts de transaction liés aux charges salariales. Cette baisse est due aux départs à la retraite, à des départs volontaires et le gel des recrutements. Cette situation a entraîné pour l'entreprise une vacance des postes et une déperdition des connaissances. Durant les années suivantes, les recrutements auront lieu selon les besoins de l'entreprise. En 2012, on enregistre une baisse sensible liée au départ à la retraite.



Source : établi par nos soins à partir des données de l'entreprise

5. Principaux résultats et proposition d'actions à moyen terme

5.1. Présentation des principaux résultats

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.

En outre, des institutions et des acteurs divers (les sociétés de gestion, le ministère de l'industrie, le conseil économique et social, les organisations professionnelles telles que les syndicats) expriment des positions différentes sur l'industrie publique (Bouyacoub Ahmed, 2013).

Le diagnostic global nous a éclairés sur la politique adoptée par l'ENIEM sur le degré de connaissance du marché dans lequel elle évolue et sa capacité à concevoir des offres concurrentielles grâce à son expérience et son savoir-faire.

N'ayant pas mis en œuvre des processus d'études marketing, l'ENIEM dispose 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 elle s'adresse, ainsi que des attentes des consommateurs et clients industriels. Elle se contente d'une surveillance assez générale de la concurrence et d'une constitution de documentation.

Par ailleurs, l'absence quasi-totale d'une activité de recherche, développement et d'innovation que cela soit pour les produits fabriqués ou les processus, la fragilise davantage face à la montée de la concurrence technologique.

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

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 lesquels demeurent largement au-dessous des standards internationaux.

Les coûts calculés ne sont pas comparés aux coûts standards en vue de révéler les écarts. Le système d'information de l'entreprise n'est pas assez perfectionné pour que les dépenses et autres charges puissent être contrôlées en permanence. De plus, 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, des activités de transformation des métaux, des matières plastiques, etc., donnant ainsi un degré d'intégration relativement élevé.

Tableau n°3 : le ratio frais de personnel/valeur ajoutée.

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Frais pers./VA	0,66	0,56	0,59	0,60	0,73	0,72	0,71	0,75	0,64	0,82	0,81	0,81	0,98

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise

La valeur ajoutée a tendance à être absorbée par les frais de personnel, ce qui signifie faiblesse de la productivité et manque de compétitivité.

L'importance des charges de personnel par rapport au total des charges est l'expression d'un sureffectif se traduisant par un niveau de productivité bien en deçà des normes de la profession. A cet effet, le ratio charges du personnel sur le chiffre d'affaires était en 2012 de l'ordre de 23,76%.

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 et d'autre part au durcissement de la concurrence sur le marché national, notamment avec l'apparition de nouveaux producteurs qui procèdent au montage d'appareils en SKD ou CKD.

Par ailleurs, le manque de maîtrise de la chaîne de distribution jusqu'aux détaillants fait que l'entreprise reste confinée dans un réseau traditionnel contrairement aux concurrents qui diversifient les méthodes de ventes en recourant aux grands magasins spécialisés aux grandes surfaces. Il faut ajouter à cela l'existence de pratiques commerciales déloyales (ventes sans factures, pas de SAV, etc.) propres au secteur informel très présent dans la filière électroménager.

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

L'expérience en matière d'exportations est limitée. 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.

Enfin, la limitation de sa marge de manœuvre compte tenu de deux contraintes, celle du marché très concurrentiel qui limite les hausses des prix, et celle liée aux intrants en majorité importés et donc les hausses des coûts d'achat, qui viennent laminer les marges commerciales.

Fig n°3 : la matrice SWOT

FORCES	FAIBLESSES
Une forte présence sur le marché national. Le degré de fiabilité et de qualité des produits fabriqués. Les marques ENIEM ont en Algérie une bonne notoriété et une image de robustesse. Les sites industriels sont adaptés et dotés de toutes les utilités. Les outils de production sont intégrés avec maîtrise de plusieurs métiers. Les équipements sont largement surdimensionnés pour permettre une augmentation des capacités de production en cas de besoin. Le prix de l'énergie stable.	Méconnaissance des caractéristiques quantitatives et qualitatives du marché national ainsi que des attentes des consommateurs finaux et des clients industriels. Absence quasi-totale de capacités d'études en matière de Recherche & Développement et d'innovation touchant les produits et les processus. Forte dépendance des importations de matières premières et des produits semi-finis. Un faible taux d'utilisation des capacités de production installées. Une productivité faible due aux sureffectifs, comparée aux standards internationaux. Des coûts de production élevés, largement au-dessus des standards internationaux. Absence de contrôle de la chaîne de distribution jusqu'aux détaillants. Faible taux d'utilisation des capacités de sous-traitance. Savoir-faire insuffisant des processus de fabrication. 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.
MENACES	OPPORTUNITÉS
Le durcissement de la concurrence intérieure avec la 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.	L'existence d'une base industrielle relativement importante et présentant une gamme de produits variés. La valorisation du potentiel de production non encore utilisé. L'évolution favorable du marché de la construction de logements ainsi que l'amélioration des structures d'accueil du secteur du tourisme et leurs effets d'entraînements sur la demande des produits électroménagers. L'amélioration des structures d'accueil du secteur du tourisme. Emergence du marché de remplacement grâce à l'amélioration du pouvoir d'achat des ménages. La croissance des activités du secteur industriel. L'élargissement du processus d'électrification et d'augmentation de l'offre d'énergie électrique.

Source : élaboré par nos soins à partir de l'analyse stratégique (diagnostic interne et externe) de l'entreprise.

5.2. Les actions stratégiques à mener à moyen terme

Le développement d'une gamme de nouveaux produits est fait en introduisant de nouvelles technologies aussi bien dans les processus que dans les produits à fabriquer. L'entreprise doit rester concentrée sur les technologies qu'elle maîtrise actuellement et lancer un partenariat avec des sociétés étrangères par l'introduction de nouvelles technologies. Il est essentiel de passer d'activités à faible productivité vers celles à forte productivité car offrant plus de perspectives d'apprentissage. Cette flexibilité lui permettra de faire face aux changements importants de son environnement

concurrentiel et d'améliorer son positionnement sur le marché. L'ENIEM doit être une entreprise qui produit du changement et s'adapter aux évolutions du marché.

Transformer certains liens commerciaux en liens industriels avec de grands groupes industriels étrangers dans le cadre d'un partenariat stratégique ou de développement de la sous-traitance. Autrement dit, chercher à intégrer dans des chaînes de valeur internationales.

Il convient également d'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 ; de repenser la stratégie des achats à l'étranger en exploitant les opportunités offertes par les TIC. L'entreprise doit instaurer un système d'information lié à l'environnement concurrentiel.

Elle a aussi à mettre en œuvre une stratégie de maîtrise des coûts, garante de la compétitivité sur un marché national loin d'être encore saturé. Et d'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.

6. Conclusion

La compétitivité de l'entreprise publique industrielle ENIEM se heurte à des obstacles divers. Elle supporte une facture d'importation élevée et une dépendance des fournisseurs de technologies. Sa sous-capitalisation ne favorise pas le développement du processus d'innovation qui devient un facteur clé de succès important sous l'effet de l'arrivée à maturité de plusieurs segments de l'industrie de l'électroménager et de l'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale et nationale pour cette filière industrielle.

Par ailleurs, l'ENIEM n'a pas su développer des relations industrielles avec d'autres entreprises industrielles nationales et n'a pas pu exploiter suffisamment les capacités de sous-traitance disponibles.

L'entreprise a certes focalisé ses efforts sur le développement d'un système de management de la qualité et son adaptation aux exigences de la norme internationale ISO 9001 dans ses différentes versions, en revanche, ses efforts semblent insuffisants en matière de développement et d'amélioration de sa politique commerciale ainsi et de la réduction des coûts à tous les niveaux.

Il est clair qu'il y a inefficacité des mécanismes de gouvernance actuels, ce qui se manifeste par :

- Une Faible performance économique relativement aux moyens (surtout financiers) engagés par l'Etat afin d'assainir la situation des entreprises publiques ;
- Des situations conflictuelles récurrentes entre les principales parties prenantes notamment entre les dirigeants et syndicat des employés ;
- La lenteur des processus de prise de décision ;
- Une Faible autonomie et pouvoir de décision restreint des dirigeants.

Bibliographie

Ouvrages et thèses

1. ANDREFF W, 2002. Analyses économiques de la transition. Ed. Découverte, Paris.
2. ARDOIN JL et all, 2009, stratégor, éditions Dunod, Paris.
3. Banque Mondiale, 1990. Industrial restructuring policy and practice. Washinton D.C
4. Baudry B, 2003. Economie de la firme. Ed. La Découverte, paris.
5. BOUZIDI Abdelmadjid, 2011, économie algérienne, éclairages, ENAG éditions, 460p.
6. DAIDJ Nabya, HAMMOUDI Abdelkrim, le management stratégique par la théorie des jeux, édition Lavoisier, 2007.

7. DIMAGGIO & POWELL, 1983, the iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational field *American sociological review*, 48(2), 147-160.
8. Ernst D, 2002. Global production networks, knowledge diffusion and local capability formation. *Research policy*, volume 31, pp 1417-1429.
9. GHERTMAN (1995), the economic advantage of nations : a transaction cost theory and research agenda, n°557, HEC, graduate school of management.
10. HAFSI Taïb, 2011, le développement économique de l'Algérie, expériences et perspectives, Casba éditions, Alger, 765p.
11. HOFSTEDE Geert (1980), culture's consequences: international differences in work –related values ,Beverly hills, CA:sage.
12. HOFSTEDE Geert, 1994, uncommon sense about organizations:cases, studies and field observations, thousand Oaks, sage publications,
13. Johnson G et al., 2011. Stratégique (9e édition). Ed Pearson, Montréal.
14. Kaplan R S & Norton D P, 2001. Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Editions d'Organisation, Paris.
15. Kaplan R S & Norton D P, 1998. Le tableau de bord prospectif. Les Editions d'Organisation, Paris.
16. Lafay G, 1989. Commerce international : la fin des avantages acquis. Ed. Economica. Paris.
17. LAKHLEF Brahim, (2013), qualité des institutions, réformes et résultats économiques, Alger –livres éditions.
18. Métais E, 2004. Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique. Ed. Economica, Paris
19. Mouhoud E M, 2006. Mondialisation et délocalisation des entreprises. Ed. La Découverte, Paris.
20. OUARET Abdelhamid (2009), les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, rôle de la direction dans un système de management de qualité, Alger-livres éditions.
21. Porter M, 1993. L'avantage concurrentiel des nations. Inter-Editions, Paris.
22. Porter M, 1985. L'avantage concurrentiel. Inter-Editions, Paris.
23. Porter M, 1985. Choix stratégique et concurrence. Ed. Economica, Paris.
24. Tarondeau J C, 1999. La flexibilité. Ed. PUF, Paris.
25. Tarondeau J C, 1995. Stratégie industrielle. Ed. Vuibert, Paris.
26. WILLIAMSON Oliver, 1985, the economics institutions of capitalism, New York, press.
27. Articles
28. BAENEY J.B (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *journal of management*, vol 17, pp99-120.
29. MELBOUCI Leila (2008), l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement, *la revue des sciences de gestion*, n°234, p130.
30. MEYER & ROWAN ,1997, the institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony, *American journal of sociology*, vol 83, n°2, 147-160.
31. 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.
32. Millot E (2005), Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter. In : *Management prospective*, n°3. Pp. 43 – 60.
33. NORTH Douglass (1985), the growth of government in the united states : an economic historian's perspective *journal of public economic*, Elsevier, vol28 (3), p383-399.
34. Porter M (1993). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, pp. 77 – 80.
35. Stoffaës C, 1980. Politique industrielle et filière. In : *Revue d'Economie Industrielle*, volume 13, troisième trimestre. Pp. 86 – 89.
36. WERNERFELT B (1984), a resource-based view of the firm, *strategic Management journal*, vol 5, n°2, pp171-180.
37. WILLIAMSON Oliver, 1994, visible and invisible governance, *American economic review*, *American economic association*, vol 84(2) , p 323-26, May.
38. WILLIAMSON Oliver ,1998, transaction cost economics: how it works, where it is headed , the *Economist* , 146, (January): 23-58.

Contribution à un ouvrage

39. BOUYACOUB Ahmed ,2013, la politique industrielle, état des lieux et perspectives, in où va l'Algérie, Ahmed MAHIOU et Jean – ROBERT HENRY (dir), édition Karthala, IREMAM.
40. DESRUMEAUX, 2004, théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organizations, in I.Hirault (cood), institutions et gestion ,vuibert, fnege.

Documents divers

41. CNUCED & ONUDI, 2011. Promouvoir le développement industriel en Afrique dans le nouvel environnement mondial. Genève.
42. North Douglass (1990), Institutions, institutional change and economic performance, Cambridge, Cambridge University Press. DOI : 10.1017/CBO9780511808678
43. 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.
44. SANTANDER, SGP INDELEC, ENIEM, Business plan (version 2), novembre 2007.
45. 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.
46. Banque d'Algérie (2013), rapport de la banque d'Algérie.
47. KPMG (2014), guide investir en Algérie.